

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres  
millenials de Arequipa Metropolitana**

**Proyecto de carácter profesional presentado para obtener el título profesional de  
Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial, presentado por:**

<b>CACHAY SANTANA, Renzo Luis</b>	<b>20090885</b>
<b>TELLO LEÓN, Oscar Guillermo</b>	<b>20088231</b>
<b>VARILLAS CÁRDENAS, Alberto Andrés</b>	<b>20088242</b>

**Asesorado por: Mgtr. Juan Coriat Nugent**

**Lima, 15 de enero de 2018**

La tesis

**SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres millenials de Arequipa Metropolitana**

Ha sido aprobada.

---

Mgtr. María Esparza Arana

---

Mgtr. Juan Coriat Nugent

---

Mgtr. Alonso Villanueva González

Dedico esta tesis principalmente a mi familia, por su apoyo incondicional a lo largo de todo este proceso largo y complicado, pero muy satisfactorio. Muchas gracias por todo.

**Renzo Cachay**

Dedicado a mis padres, por todo su esfuerzo, trabajo y apoyo incondicional, y sobre todo, por enseñarme el significado de la perseverancia y la dedicación en el logro de objetivos. De igual manera, un gran agradecimiento a mis hermanas, familiares y amigos, por su apoyo en cada parte de este largo proceso. Un agradecimiento especial al profesor Juan Coriat, por su apoyo y tiempo durante el desarrollo de este proyecto.

**Oscar Tello**

Dedico esta tesis a Susana, mi madre, quién me brindó su apoyo incondicional durante toda la carrera.

**Alberto Varillas**



## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	I
CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y JUSTIFICACIÓN .....	3
1. Identificación de oportunidad.....	3
2. Justificación de la idea de negocio .....	3
2.1. Aceptación de nuevas tendencias estéticas masculinas.....	3
2.2. Desarrollo del mercado estético masculino peruano .....	4
2.3. El boom de las barberías en Perú .....	5
2.4. Incremento del poder adquisitivo del consumidor masculino .....	5
2.5. Incremento de la clase media en la fuerza laboral.....	6
2.6. Crecimiento económico.....	7
3. Determinación de la propuesta de valor .....	7
3.1. Beneficio base .....	8
3.2. Valores esperados.....	9
3.3. Valores añadidos .....	9
4. Determinación de la idea de negocio .....	10
4.1. Definición de Barbería Clásica.....	10
4.2. Beneficios de una barbería .....	10
4.3. Idea de negocio.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	13
1. Marketing de Servicios.....	13
1.1. Definición de los servicios .....	13
1.2. Características de los servicios.....	13
1.3. Las 8 Ps del Marketing del Servicio.....	14
1.4. Definición de “Experiencia” .....	18
2. Marketing Relacional .....	19
3. Conceptos Generacionales .....	21
3.1. Generación X.....	21
3.2. Generación Y.....	22
CAPÍTULO III: ANALISIS SITUACIONAL .....	23
1. Análisis interno .....	23
2. Análisis de macro ambiente externo .....	24
2.1. Factores Demográficos.....	24
2.2. Factores Económicos.....	24
2.3. Factores Políticos/Legales.....	24

2.4.	Factores Sociales/Culturales .....	24
2.5.	Factores Tecnológicos.....	24
3.	Análisis de la oferta estética para hombres en Arequipa.....	26
3.1.	Clasificación de oferta actual según atributos .....	26
4.	Análisis de micro ambiente externo .....	30
4.1.	Rivalidad sectorial existente.....	30
4.2.	Amenaza de nuevos competidores potenciales .....	30
4.3.	Amenaza de productos y/o servicios sustitutos .....	31
4.4.	Poder del cliente .....	31
4.5.	Poder del proveedor .....	31
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE CLIENTE.....		34
1.	Objetivos de la investigación de mercado .....	34
2.	Metodología de la investigación de mercado .....	34
3.	Principales hallazgos de la investigación del cliente.....	36
3.1.	Entrevistas a profundidad a expertos.....	36
3.2.	Grupos focales a público objetivo .....	37
3.3.	Encuestas concluyentes .....	40
4.	Principales conclusiones de la investigación de mercado .....	41
4.1.	Conclusiones de las entrevistas a profundidad a expertos: .....	41
4.2.	Conclusiones de los grupos focales:.....	41
4.3.	Conclusiones de las encuestas concluyentes: .....	42
CAPÍTULO V: DEMANDA.....		43
1.	Dimensionamiento de la demanda .....	43
CAPÍTULO VI: DESARROLLO ESTRATÉGICO .....		46
1.	Misión Organizacional .....	46
2.	Visión Organizacional.....	46
3.	Valores Organizacionales.....	46
4.	Análisis Estratégico: FODA cruzado .....	47
5.	Estrategias corporativas.....	49
5.1.	Estrategia Genérica .....	49
5.2.	Estrategia de competitividad .....	51
5.3.	Estrategia de crecimiento .....	51
CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING .....		52
1.	Objetivos del Plan de Marketing.....	52
2.	Estrategia de Marketing .....	52
2.1.	Determinación del Público Objetivo .....	52

2.2.	Estrategia de Diferenciación: Propuesta de Valor .....	53
2.3.	Estrategia de Marketing Experiencial .....	54
3.	Marketing Mix .....	56
3.1.	Servicio .....	56
3.2.	Evidencia física .....	59
3.3.	Procesos.....	61
3.4.	Personas.....	62
3.5.	Precios .....	63
3.6.	Canal .....	66
3.7.	Comunicaciones integradas.....	68
3.8.	Productividad y calidad.....	74
CAPITULO VIII: PLAN DE OPERACIONES .....		76
1.	Objetivos del Plan de Operaciones.....	76
2.	Ciclo operativo .....	76
3.	Dimensionamiento de la oferta.....	76
4.	Layout .....	77
4.1.	Descripción de los ambientes .....	78
5.	Mapa de procesos y procesos claves .....	81
5.1.	Reserva y recepción del cliente .....	82
5.2.	Dinámica en la sala de espera.....	82
5.3.	Prestación de servicios .....	82
6.	Riesgos .....	83
7.	Indicadores de operación.....	84
CAPITULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....		86
1.	Objetivos del Plan de Recursos Humanos.....	86
2.	Estructura organizacional .....	86
3.	Horarios de trabajo y modalidad de contratación.....	87
4.	Estrategia de Recursos Humanos .....	89
4.1.	Reclutamiento y selección.....	89
4.2.	Evaluación de desempeño de los colaboradores .....	89
4.3.	Plan de incentivos para los colaboradores.....	89
4.4.	Capacitación .....	90
5.	Constitución de la empresa .....	92
6.	Estructura de compensación.....	92
CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO .....		94
1.	Objetivos del Plan Financiero .....	94



2.	Datos y supuestos generales .....	94
3.	Proyección de Ingresos.....	96
4.	Estructura de Gastos Variables .....	97
4.1.	Gastos variables por servicio de corte de cabello.....	98
5.	Estructura de Inversión.....	99
5.1.	Activos Fijos .....	99
5.2.	Gastos pre-operativos.....	100
5.3.	Capital de trabajo .....	100
6.	Análisis de Estado de Resultados.....	101
7.	Análisis de Flujo de Caja .....	102
8.	Análisis de sensibilidad.....	103
9.	Punto de equilibrio .....	104
	CONCLUSIONES .....	106
	ANEXO A: Benchmarking Internacional .....	111
	ANEXO B: Benchmarking Nacional .....	113
	ANEXO C: Matriz Precio – Servicios .....	114
	ANEXO D: Propuesta de Valor de Mustach Barbería .....	115
	ANEXO E: Resumen de las entrevistas realizadas a expertos .....	116
	ANEXO F: Guía de grupo focal sobre plan de negocios .....	124
	ANEXO G: Encuesta concluyente para validación de la Idea de Negocio .....	126
	ANEXO H: Interpretación de Resultados de Encuestas Concluyentes.....	129
	ANEXO I: Cálculo de tamaño de muestra .....	140
	ANEXO J: Definición de las variables de segmentación de mercado .....	142
	ANEXO K: Ponderación de factores críticos.....	143
	ANEXO L: Costos de las actividades promocionales (Año 1 y 2) .....	144
	ANEXO M: Flujograma del proceso de reservas.....	145
	ANEXO N: Flujograma del proceso de recepción del cliente .....	146
	ANEXO O: Flujograma del proceso de atención al cliente (Barbero).....	147
	ANEXO P: Flujograma del proceso de atención al cliente (Masajista) .....	148
	ANEXO Q: Flujogramas del proceso de facturación.....	149
	ANEXO R: Costos de Capacitaciones .....	150
	ANEXO S: Estructura de Salarios .....	151
	ANEXO T: Ventas anuales .....	152
	ANEXO U: Proyección anual de ventas .....	153
	ANEXO V: Capital de trabajo .....	154
	ANEXO W: Estado de resultados .....	155

ANEXO X: Cálculo del Costo de Capital .....	156
ANEXO Y: Flujo de caja proyectado .....	157
ANEXO Z: Sensibilización.....	158
ANEXO AA: Punto de equilibrio .....	159
ANEXO AB: Cotización de alquiler del local .....	160
ANEXO AC: Vista en 3D del interior del local (zona de juegos).....	161
ANEXO AD: Vista en 3D del interior del local (zona media).....	162
ANEXO AE: Vista en 3D del interior del local (zona de atención).....	163





## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Elementos del Marketing Relacional .....	19
Tabla 2: Tabla comparativa entre Marketing Transaccional y Marketing Relacional .....	20
Tabla 3: Tabla comparativa entre Venta Transaccional y Venta Relacional .....	21
Tabla 4: Análisis VRIO .....	23
Tabla 5: Análisis PEST .....	25
Tabla 6: Información general sobre los principales competidores .....	29
Tabla 7: Capacidad instalada de Mustach Barbería .....	29
Tabla 8: Capacidad de atención de Mustach Barbería .....	29
Tabla 9: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	33
Tabla 10: Objetivos de la investigación de mercado .....	34
Tabla 11: Resultados obtenidos del Grupo Focal # 1 al público objetivo .....	38
Tabla 12: Resultados obtenidos del Grupo Focal # 2 al público objetivo .....	39
Tabla 13: Resultados obtenidos del Grupo Focal # 3 al público objetivo .....	40
Tabla 14: Aceptación de la propuesta de negocio .....	44
Tabla 15: Estimación de la demanda (en personas) .....	44
Tabla 16: Obtención del promedio de visitas mensual .....	45
Tabla 17: Obtención del promedio de visitas Año 1 .....	45
Tabla 18: FODA Cruzado .....	48
Tabla 19: Objetivos del Plan de Marketing .....	52
Tabla 20: Perfil del cliente/consumidor de SIR Barber Club .....	53
Tabla 21: Perfil de los barberos .....	62
Tabla 22: Perfil de la masajista .....	62
Tabla 23: Perfil de la recepcionista .....	63
Tabla 24: Perfil del administrador .....	63
Tabla 25: Precios de los principales competidores de SIR Barber Club .....	64
Tabla 26: Precios de SIR Barber Club .....	65
Tabla 27: Costo unitario de descuentos SIR Barber Club .....	65
Tabla 28: Demanda de descuentos SIR Barber Club .....	66
Tabla 29: Horarios de atención .....	68
Tabla 30: Descripción de actividades promocionales .....	70
Tabla 31: Gantt de las actividades promocionales .....	73
Tabla 32: Objetivos del Plan de Operaciones .....	76

Tabla 33: Porcentaje de capacidad instalada ocupada promedio anual – Año 1 .....	77
Tabla 34: Objetivos del Plan de Recursos Humanos .....	86
Tabla 35: Horarios de trabajo y modalidad de contratación.....	88
Tabla 36: Módulos de capacitaciones .....	91
Tabla 37: Sueldos brutos asignados a los colaboradores .....	93
Tabla 38: Beneficios laborales según ley .....	93
Tabla 39: Objetivos del Plan Financiero .....	94
Tabla 40: Supuestos generales del modelo financiero .....	94
Tabla 41: Supuestos de ingresos del modelo financiero .....	95
Tabla 42: Supuestos de gastos del modelo financiero.....	95
Tabla 43: Porcentaje de nivel de atención por tipo de servicio.....	96
Tabla 44: Ventas en el Año 1 según el tipo de servicio .....	96
Tabla 45: Proyección de ventas anuales sin I.G.V. ....	97
Tabla 46: Costo de insumos por atención .....	97
Tabla 47: Gastos variables por cada servicio de corte de cabello .....	98
Tabla 48: Gastos variables por cada servicio de corte de cabello .....	98
Tabla 49: Gastos variables por cada servicio de masajes y limpiezas faciales .....	98
Tabla 50: Comisión por pago con tarjeta .....	99
Tabla 51: Proyección de gastos variables anuales sin I.G.V. ....	99
Tabla 52: Cálculo de inversión en equipamiento .....	100
Tabla 53: Cálculo de gastos pre-operativos .....	100
Tabla 54: Cálculo de capital de trabajo .....	100
Tabla 55: Estado de resultados resumido .....	101
Tabla 56: Flujo de caja proyectado resumido .....	102

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Propuesta de Valor.....	8
Figura 2: Análisis de oferta actual según precios y servicios ofrecidos.....	27
Figura 3: Análisis de oferta actual según ubicación y naturaleza del servicio .....	28
Figura 4: Cinco Fuerzas de Porter.....	30
Figura 5: Metodología y justificación de la investigación de mercado.....	35
Figura 6: Nivel de aceptación (personas) de servicios básicos según encuestas.....	56
Figura 7: Nivel de aceptación (personas) de servicios adicionales según encuestas.....	57
Figura 8: Logotipo de SIR Barber Club.....	58
Figura 9: Vista externa en 3D de SIR Barber Club.....	59
Figura 10: Vista interna en 3D de SIR Barber Club.....	60
Figura 11: Vista interna en 3D de SIR Barber Club.....	60
Figura 12: Elementos visuales de SIR Barber Club .....	61
Figura 13: Disposición de precios promedio a pagar en cada visita a SIR Barber Club.....	64
Figura 14: Ubicación del local de SIR Barber Club.....	66
Figura 15: Nivel de aceptación (%) de ubicación del establecimiento según encuestas .....	67
Figura 16: Acceso al local desde avenidas principales .....	67
Figura 17: Nivel de aceptación (%) de medios para la promoción según encuestas.....	69
Figura 18: Fanpage de SIR Barber Club .....	72
Figura 19: Instagram de SIR Barber Club.....	72
Figura 20: Nivel de preferencia de días para asistir al establecimiento .....	74
Figura 21: Vista en 3D de SIR Barber Club.....	77
Figura 22: Layout de la barbería .....	78
Figura 23: Layout del área de recepción .....	78
Figura 24: Layout del área de espera .....	79
Figura 25: Layout del área de atención .....	80
Figura 26: Layout del área de masajes .....	80
Figura 27: Mapa de procesos .....	81
Figura 28: Organigrama .....	86
Figura 29: Sensibilización de la demanda anual .....	103
Figura 30: Sensibilización del precio de corte de cabello .....	104
Figura 31: Gráfico del punto de equilibrio.....	105

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio propone y evalúa el desarrollo y la viabilidad de la puesta en marcha de SIR Barber Club, barbería que ofrece una experiencia estética masculina distinta en la ciudad de Arequipa. La propuesta de valor de este plan de negocios gira en torno a tres aspectos fundamentales: el enfoque al cliente que atraviesa todos los procesos de atención, la estratégica ubicación del establecimiento y la promoción de un formato diferenciado de barbería en nuestro mercado.

En la actualidad, los hombres se preocupan cada vez más por su apariencia, y esta situación no es ajena al hombre peruano. Como resultado, la demanda de servicios y productos ligados al cuidado personal masculino aumenta progresivamente generando una creciente oferta de negocios enfocados en el cuidado de la imagen masculina. Sin embargo, uno de los mayores errores de estos tipos de negocios radica en carencia de estrategias que permitan diferenciar sus propuestas de valor, lo cual genera que estas propuestas no sean sostenibles a largo plazo.

En este sentido, surge el concepto de barbería como una propuesta enfocada hacia el mercado de hombres. Considerando las condiciones que se detallan anteriormente, existen tres puntos que se toman en cuenta en el desarrollo de nuestra idea de negocio: nichos de mercado desatendidos, formatos de negocios diferenciados y servicios que ofrezcan experiencias únicas. A partir de los puntos detallados previamente, surge la oportunidad de introducirnos dentro de un potencial mercado en crecimiento, donde los hombres se identifiquen con un espacio exclusivamente para ellos, que los fidelice con la calidad del servicio y el ambiente propicio para la interacción entre sus pares.

Mediante nuestro plan de negocios, SIR Barber Club, se propone la idea de una barbería tradicional donde el público objetivo se conforme por hombres, cuyas edades están comprendidas entre los 25 años y 34 años, que pertenecen a la generación millennials y están dentro de un nivel socioeconómico A y B; radican en Arequipa Metropolitana y, además, se sientan atraídos por un formato de barbería clásica, lo cual resulta innovador en el mercado. El servicio ofrecido en la presente propuesta contiene las características que el público objetivo demanda, tales como una atención óptima e instalaciones modernas en un entorno céntrico y de fácil acceso.

Los servicios brindados en SIR Barber Club son entregados a precios que se encuentran por encima del promedio del mercado, y se encuentran a la altura de las mejores barberías y centros estéticos para hombres en Arequipa. Asimismo, es importante mencionar que Arequipa se presenta como un mercado dinámico y en crecimiento con lo cual se ha posicionado como la tercera región más competitiva del país -después de Lima y Callao- y una de las más dinámicas a nivel nacional.

La inversión requerida para llevar a cabo este proyecto asciende a un monto total de S/. 129,375.03. Esto permite, en base a los flujos proyectados, obtener una rentabilidad de 58% con una tasa de retorno de 3 años y un VPN de S/ 135,001.60. En este sentido, SIR Barber Club representa una oportunidad rentable y sostenible en el mercado arequipeño.

El objetivo principal del presente plan de negocios es demostrar la factibilidad de desarrollar una propuesta diferenciada que permite cambiar la perspectiva actual que tienen las personas sobre las barberías en Arequipa, ligadas principalmente a propuestas urbanas e irreverentes, convirtiendo la idea de negocio en una propuesta clásica y elegante, mediante un servicio personalizado de corte y afeitado, y con los mejores productos que los hombres demandan.





# **CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y JUSTIFICACIÓN**

## **1. Identificación de oportunidad**

En la actualidad, los hombres se preocupan cada vez más por su apariencia, y esta situación no es ajena al hombre peruano. Como resultado, la demanda de servicios y productos ligados al cuidado personal masculino aumenta progresivamente generando una creciente oferta de negocios enfocados en el cuidado de la imagen masculina. Sin embargo, uno de los mayores errores de los negocios estéticos radica en la carencia de estrategias que permitan diferenciar sus propuestas de valor, lo cual genera insostenibilidad a largo plazo. En este contexto, resurge un concepto estético enfocado en los hombres: las barberías, como una propuesta diferenciada en el mercado que ha tenido gran aceptación por parte del público masculino en los últimos años.

En este sentido, existen tres puntos que se toman en cuenta en el desarrollo de nuestra idea de negocio: nichos de mercado desatendidos, formatos de negocios diferenciados y servicios que ofrezcan experiencias únicas. A partir de los puntos detallados previamente, hemos identificado la oportunidad de introducir en el mercado arequipeño, un mercado en crecimiento, con una propuesta estética diferenciada en donde los hombres se identifiquen con un concepto exclusivamente para ellos y que además, los fidelice con la calidad del servicio y un ambiente propicio para la interacción entre pares.

## **2. Justificación de la idea de negocio**

La idea de negocio se basa en el conjunto de oportunidades identificadas en el mercado estético masculino, así como en las preferencias de los hombres que adquieren este tipo de servicios. A continuación, se detallan las oportunidades de mayor importancia.

### **2.1. Aceptación de nuevas tendencias estéticas masculinas**

Durante muchos años, la identidad masculina se ha configurado en términos de competitividad y poder. Sin embargo, conforme han transcurrido los años, la imagen del hombre ha sufrido grandes cambios dentro de la sociedad. El hombre contemporáneo ha empezado a prestar atención a cuestiones que se han considerado típicamente femeninas, se preocupa más en la moda, la comida y el glamour, y lo que es más importante: no le importa que se sepa (Esparza, 2006).

Hoy en día, en sociedades occidentales, es más visible percibir cómo se ha ido rompiendo con el antiguo mandato predominante de dureza y poder dando paso a diversas identidades



masculinas con una mayor liberación, entendiéndose por liberación a la capacidad de explorar y aceptar nuevas tendencias y estereotipos masculinos (Téllez & Verdú, 2011).

Es en este sentido que, a mediados de los 90's, surge la metrosexualidad<sup>1</sup> como la consolidación de este fenómeno de aceptación de nuevos estereotipos, y con esto, se dio pie a la aparición de nuevas tendencias como la ubersexualidad, el hipsterismo, la lumbersexualidad, entre otros. Estos perfiles de hombres modernos no suponen un cambio drástico respecto del metrosexual, pues como este, también tienen una preocupación por la imagen personal, pero sin el exagerado componente narcisista y egocéntrico (Neve, 2009).

Según estudios realizados por Euro RSCG Worldwide<sup>2</sup> (2003), agencia de publicidad y marketing, con el fin de analizar la actitud de los hombres hacia los nuevos roles que le son asignados a raíz de la revolución femenina, el 82% de los hombres encuestados estima que cuidarse no es exclusivo de las mujeres y considera normal acicalarse e incluso hacerse un tratamiento de belleza (Rey, 2006). Asimismo, Marian Salzman, Directora de Euro RSCG Worldwide, afirma que aproximadamente entre el 30% y 35% de los hombres de entre 25 y 45 años de edad presentan tendencias metrosexuales (The Economist, 2003).

## **2.2. Desarrollo del mercado estético masculino peruano**

En los últimos años se viene apreciando un creciente auge de los servicios estéticos que se ofrecen en los mercados, relacionado con la apariencia física, la vida sana y el bienestar personal, lo que se traduce en un mayor gasto de los consumidores en las empresas del sector. Hoy en día, los hombres peruanos han derribado barreras del consumidor tradicional para explorar nuevas opciones como centros estéticos o spas especializados en ellos.

En nuestro país, la gran aceptación de las tendencias estéticas masculinas se ha visto apoyada en un contexto favorable de crecimiento económico, lo cual ha impulsado el dinamismo de este mercado. Este factor se ha convertido en el motor que promueve el crecimiento de diversas actividades empresariales, y el sector servicios no es ajeno a esta evolución.

Específicamente, han crecido los negocios relacionados con el cuidado de la imagen tanto masculina como femenina en los últimos años. Según el Registro Nacional de Municipalidades 2014, se estima que al 13 de diciembre del 2014 se presentan cerca de 12,813 licencias para negocios de peluquería y salones spa, consiguiendo el tercer puesto de negocios más dinámicos creados formalmente en territorio nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Sin embargo, la falta de estrategias de diferenciación en las propuestas de valor emergentes

---

<sup>1</sup> El término metrosexual es una expresión creada por Mark Simpson en 1994, en un artículo de Simpson para el periódico inglés The Independent.

<sup>2</sup> Estos estudios incluyen encuestas a nivel global en 56 países que se distribuyen en cinco apartados: 1) Asia/Pacífico, 2) Europa, 3) América del Norte, 4) América del Sur, y 5) Mercados emergentes.

genera que no se vuelvan viables a largo plazo, desaprovechando grandes oportunidades de crecimiento en términos de rentabilidad.

Aurum Consultoría y Mercado (2014), consultora de investigación de mercado, afirma que el arequipeño promedio de NSE A y B gasta alrededor de S/. 206 mensuales en cuidado personal. Asimismo, en un escenario de perspectivas favorables de largo plazo para la economía arequipeña, dentro las categorías de gasto con mayor potencial de crecimiento para los próximos años se encuentra la de “cuidado personal y conservación de la salud”.

Por otro lado, Alex Leonardo, Productor General de Demented Promotions, añade que, en los estratos más altos, el gasto por la imagen puede elevarse hasta los US\$ 700 si se incluyen la compra de ropa y otros gustos, como visitas al spa y masajes. Asimismo, las tasas de crecimiento en la demanda de cremas faciales, protectores solares, gel y otros, llegan a 30% anual en el caso de hombres, frente al 10% que logran los tratamientos faciales femeninos (Demented Promotions, 2010).

### **2.3. El boom de las barberías en Perú**

El concepto de barbería ha evolucionado a lo largo de estos últimos años. Hoy en día, las comúnmente denominadas “barbershops” son la última tendencia en formatos de barbería y han captado gran arraigo y aceptación en el campo de la estética masculina. Este formato llegó al Perú hace siete años, traída por jóvenes visionarios de Estados Unidos y Canadá.

Previo a la aparición de barberías en Perú, las propuestas en el mercado se encontraban enfocadas principalmente en las mujeres. Sin embargo, gracias a las barberías, los hombres se sienten más cómodos de asistir a establecimientos donde pueden obtener, no solo un buen corte, sino que además disfrutan de un buen servicio en un ambiente grato, afirma Jesús Marticorena, Administrador de La Barbería (ver Anexo E).

En el año 2012, solo existían 5 barberías en Lima. Hoy en día, existen más de 300 barberías a nivel nacional. A esto se le suma el talento en crecimiento nivel nacional. Se calcula que existen alrededor de 350 barberos en el Perú, entre estudiantes y profesionales, señala Adrián Acosta, Socio Propietario de la franquicia Lima 32 Barbershop (ver Anexo E).

### **2.4. Incremento del poder adquisitivo del consumidor masculino**

El poder adquisitivo de la población arequipeña ha mostrado una tendencia creciente en los últimos años, producto de un incremento en el ingreso promedio mensual de S/. 653.8 en el 2004 a S/. 1,299.8 en el 2012 con un crecimiento promedio anual de 9% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013).

Por otro lado, los salarios que perciben mensualmente los trabajadores peruanos (ejecutivos y operarios) crecieron en el 2015 entre 3,9% y 5% con respecto al 2014. No obstante,

se estima un crecimiento de los sueldos entre 5% y 5,5% para el 2016. Con relación a los cargos ejecutivos el crecimiento reportado fue de 4,2% para el año 2015 y para el año 2016 sería de 5,5% (Mercer, 2015).

Cabe resaltar que el Perú es una sociedad con predominancia masculina en los puestos ejecutivos y gerenciales. Solo el 15% de las mujeres ocupan cargos directos medios y altos, en comparación con el 85% de los hombres, lo cual genera un mayor ingreso en la población masculina (Mercer, 2015). Aníbal Sánchez, Jefe del INEI, afirma que para el año 2015, el ingreso de los hombres creció en 3.4% con respecto al 2014, ubicándose en S/. 1,833; en tanto que el de las mujeres mostró un incremento de 0.6% con respecto al 2014, llegando a S/. 1,255. Asimismo, la remuneración de las mujeres representa alrededor del 70,0% del ingreso de los hombres (INEI, 2015).

## **2.5. Incremento de la clase media en la fuerza laboral**

La clase media puede favorecer el crecimiento por su mayor propensión a la acumulación de capital físico y humano, y sus patrones de consumo que estimulan la inversión en producción y comercialización de bienes de calidad, con efectos positivos en la generación de ingresos (Murphy, Shleifer, & Vishny, 1989). En este sentido, se ha observado en los últimos años una tendencia creciente de la clase media en el Perú la cual estuvo representada por el 47.8% de la población total para el 2011<sup>3</sup> (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013).

Los millenials y post millenials son los forjadores de esta nueva clase media peruana, perfilándose como protagonistas del cambio y soporte económico para sus predecesores generacionales. Fredy Vargas, Director Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos del CEPLAN, señala además que, actualmente, la Población Económicamente Activa (PEA) está conformada por un 44% de la llamada generación X<sup>4</sup>, pero para el 2030 los millenials y post millenials serán la mayor fuerza laboral con un 63% de la PEA (Centro de Planeamiento Estratégico, 2015).

Por la evidencia expuesta previamente se entiende que estas condiciones generan un atractivo escenario para el fortalecimiento de propuestas de valor enfocadas en los jóvenes millenials de nuestro país.

---

3 Se utiliza el cálculo del enfoque relativo de Castellani, Martinez y Parent (2011), quienes aplican este enfoque para la definición de la clase media utilizando la metodología de Davis y Huston (1992), contando aquellos hogares con ingresos per cápita entre 50% y 150% de la mediana de los ingresos. Esta definición de clase media fue aplicada al total nacional, pero permitió también obtener resultados para las grandes regiones socio-geográficas de Perú.

4 Según Douglas Coupland (1991) en su novela "*Generación X*", la Generación X se encuentra formada por las personas nacidas entre 1965 y 1985. Esta generación invade el mercado con nuevas exigencias que incluyen prioritariamente la perspectiva del desarrollo de carrera, recompensas financieras como justicia inmediata, posibilidades de prácticas en el exterior y, principalmente, un profundo programa de capacitación y desarrollo.

## 2.6. Crecimiento económico

Según el Banco Central de Reserva del Perú, el PBI nacional ha experimentado un crecimiento promedio anual de 5.8% desde el año 2004 hasta el año 2015. Asimismo, de acuerdo a las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2016 – 2018, se espera que la economía peruana tenga un proceso de crecimiento de 4.8% para el año 2017 (Ministerio de Economía de Finanzas, 2016). En este sentido, los NSE A y B muestran un ingreso promedio de S/. 10,860 y S/. 5,606 respectivamente. Por otro lado, el gasto familiar mensual de los niveles socioeconómicos A y B son S/. 7,362 y S/. 4,249 respectivamente (Asociación Peruana de Empresas e Investigación de Mercados, 2016).

Por su lado, Arequipa cuenta con una enorme capacidad productiva y un inmenso potencial de desarrollo constituyéndose como la segunda economía regional del país. De acuerdo al Informe Económico y Social Región Arequipa, el crecimiento económico observado en los últimos años ha sido determinante en la expansión de los centros comerciales, los cuales han contribuido al acceso a una mayor variedad de bienes y servicios y menores costos de transacción, a la vez que han generado empleo y reducido la informalidad (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

Este escenario favorable hace posible que la población destine un mayor porcentaje de su presupuesto a servicios enfocados en el cuidado personal, los cuales son cada vez más comunes en Arequipa. Cabe resaltar que los rubros vinculados a servicios se dinamizarán y pasarán de crecer 4.6% en el 2016 a 5.1% en promedio entre el 2017-2019 (MEF, 2016).

## 3. Determinación de la propuesta de valor

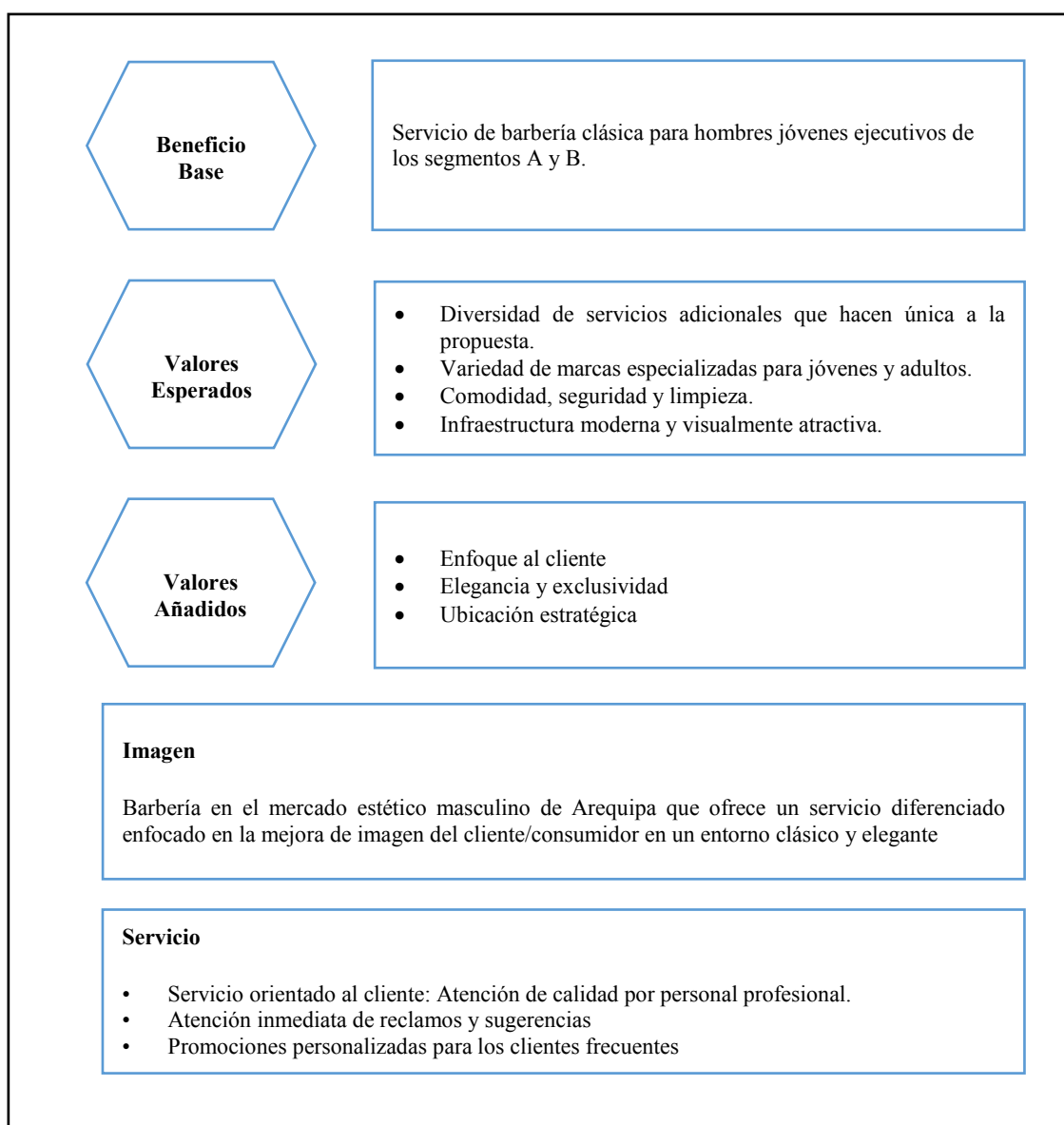
En este contexto, se presenta la oportunidad de desarrollar una propuesta de valor diferenciada que genere un valor agregado en los consumidores de Arequipa. A través de este negocio, se retoma la propuesta de valor de una barbería clásica con una infraestructura moderna y elegante.

La generación del valor se realiza en el proceso de atención del cliente desde que da un paso en el establecimiento, de manera que la experiencia vivida sea gratamente recordada y genere plena satisfacción. Con ello, se plantea un concepto diferenciado de servicio de barbería en Arequipa:

*Una experiencia única unida a un servicio diferenciado que se vuelva en un estilo de vida para el hombre millennial arequipeño*

De esta manera, se busca que el cliente relacione la propuesta con los siguientes componentes mostrados en la Figura 1:

**Figura 1: Propuesta de Valor**



Fuente: Adaptación de Kotler y Armstrong (2013)

### **3.1. Beneficio base**

- **Servicio de corte y afeitado**

La barbería brinda el servicio de corte y afeitado mediante técnicas de barbería clásica a los hombres jóvenes ejecutivos de Arequipa cumpliendo con los requisitos mínimos para un establecimiento estético masculino de primera categoría. Este factor es considerado un factor diferenciador en la propuesta de valor debido a que en el mercado arequipeño no hay presencia de barberías clásicas.



### 3.2. Valores esperados

- **Diversidad de servicios adicionales**

La barbería ofrece una variedad de servicios adicionales al corte de cabello y afeitado. Entre estos resaltan los servicios de exfoliaciones y masajes corporales.

- **Variedad de marcas especializadas en hombres**

Asimismo, SIR Barber Club trabaja en alianza con American Crew Perú, una importante marca especializada en productos para el cuidado del cabello y barba con presencia a lo largo del territorio nacional.

- **Seguridad, comodidad y limpieza**

La barbería garantiza seguridad a sus clientes durante toda su visita. Para esto, cuenta con sistema de seguridad que se encarga de mantener protegido el establecimiento las 24 horas del día. Este sistema incluye cámaras de seguridad al exterior e interior del local, manejado por personal de recepción durante el horario de atención.

Por otro lado, la barbería garantiza además a sus clientes comodidad y limpieza constante de manera que la atención sea óptima y satisfactoria.

- **Infraestructura moderna y visualmente atractiva**

La barbería cuenta con ambientes diseñados bajo un concepto clásico y sofisticado, con instalaciones y acabados de material acordes para una propuesta vanguardista. Los ambientes están enfocados en propiciar la interacción de las personas, para lo cual se pone a disposición un área de espera implementada al detalle con una televisión, un minibar, cómodos asientos y una mesa de billar.

### 3.3. Valores añadidos

- **Elegancia y exclusividad**

Las instalaciones y servicios ofrecidos por la barbería son diseñados en base a las preferencias de las personas que buscan un servicio diferenciado. De esta manera, se pretende incentivar un servicio que refleje un estilo de vida elegante.

- **Ubicación estratégica**

Con el motivo de garantizar la tranquilidad de nuestros clientes, la barbería se ubica en una zona céntrica de fácil acceso.

- **Enfoque al cliente**

Mediante un estudio sobre el perfil del público objetivo, se determina la manera ideal de brindar la mejor experiencia de atención.



En este sentido, se busca desarrollar una propuesta de servicios y actividades valoradas por el público objetivo en conjunto con un proceso continuo de mejora. Este es el principal aspecto diferenciador de la propuesta debido a que se busca brindar una experiencia única al cliente desde que da un pie en la barbería mediante actividades enfocadas en generar valor durante la recepción y espera del servicio, durante la entrega del servicio así como una adecuada estrategia post-venta del servicio. Esto se explica a detalle en el desarrollo de las estrategias corporativas.

#### **4. Determinación de la idea de negocio**

##### **4.1. Definición de Barbería Clásica**

Una barbería es un establecimiento en el cual un barbero afeita, corta y arregla el cabello, la barba o el bigote a los hombres. Históricamente, las barberías han sido lugares de interacción social y discurso público y han tenido gran influencia en la formación de la identidad masculina.

Una barbería clásica se caracteriza por el ambiente retro, la infraestructura refinada, la variedad en el servicio y la técnica de cortes y afeitados. En este sentido, se puede hablar de una infraestructura donde se combina lo clásico con lo refinado y moderno. Asimismo, se pueden observar barberos con delantales característicos de los antiguos barberos ingleses, como también las sillas de barberías clásicas.

Dentro de los servicios ofrecidos a los clientes están los de peluquería y rasurado, como también los de diseño y corte de barba y bigote. También, se puede apreciar a personas que se encargan de servir bebidas calientes o frías a los clientes. El uso de las tijeras, peines y máquinas son un elemento importante en la barbería clásica, pues todos estos elementos ayudan a que se puedan realizar cortes y afeitados con una alta calidad en el proceso.

##### **4.2. Beneficios de una barbería**

En los últimos años, el servicio del afeitado perdió popularidad entre los varones. Actualmente, existe un resurgimiento de la demanda de este servicio por parte del público, que valora el afeitado como un ritual de cuidado masculino, y en el que importa tanto el afeitado como todo el conjunto de técnicas utilizadas para llevarlo a cabo.

El principal beneficio de una barbería es que ofrece el conocimiento en cuidado personal que el hombre necesita mediante el uso de diferentes productos de corte y afeitado con los que se trabaja para poder destacar los beneficios y las características principales del cabello, la barba y el bigote.

Estas barberías ayudan a resaltar la virilidad del hombre, destacando su masculinidad y demostrando el alto nivel de pulcritud y cuidado de su imagen.

### 4.3. Idea de negocio

Ante lo expuesto previamente, se considera que existe la posibilidad de concretar la oportunidad de negocio a través de un servicio en donde el hombre disfrute de una experiencia única en servicio de barbería, ya que cuenta con un alto valor sensorial. Este formato se encuentra asociado a una experiencia de consumo que ha tenido éxito en otros países como Inglaterra, España, Estados Unidos, México, etc.

En Inglaterra, por ejemplo, se encuentra la barbería más antigua del mundo, True Fitt & Hill, donde el estilo formal inglés resalta en su servicio y en el formato del establecimiento. En él se puede encontrar servicios de afeitado de barba, tratamientos faciales como masajes en la cara, exfoliaciones, limpieza y masajes en el cuello; como también cortes clásicos de cabello con uso de navajas y máquinas rasuradoras especiales para cortes de cabello (ver Anexo A).

Otro caso de éxito, es México donde se encuentra La Barbería Shop & Spa, que resalta el estilo clásico y antiguo de la barbería inglesa. Para ellos, lo más importante es la experiencia vivida a partir de un corte de cabello y buen afeitado, donde el look del antiguo dandi<sup>5</sup> combinado con lo moderno, dé ese estilo de masculinidad y buena imagen. Ofrecen servicios que van desde lo clásico hasta lo Premium. Dentro de estos podemos encontrar cortes de cabello, afeitado y delineado de barba y bigotes. Y así, podemos encontrar diversos casos de éxitos de formatos de barberías de lujo con gran acogido entre el público masculino (ver Anexo A).

La principal idea de toda la investigación es explorar una opción estética diferenciada para el hombre arequipeño. Se busca trabajar a detalle el cuidado de la imagen personal y el uso de espacios de interacción plenamente masculinos, exclusivos y elegantes, los cuales generen comodidad y satisfacción. Para esto, la idea de negocio se basa en tres puntos fundamentales:

- ***Una nueva percepción de las barberías en nuestro mercado***, reforzado bajo las nuevas tendencias estéticas masculinas. El hombre metrosexual se ha convertido en sinónimo de éxito y fama, por lo que asociar la idea de negocio de la barbería con un ambiente exclusivo para hombres que buscan extrema dedicación y atención de su imagen resulta fundamental para desarrollar la idea de negocio. Bajo esta propuesta, el objetivo es generar en el mercado una nueva tendencia de atención de cuidado masculino a través de barberías de primera clase. Un ejemplo es México, donde este tipo de negocios es común y se caracteriza por contar con arquitecturas e instrumentos de barberías clásicas, cortes de cabello de todo tipo, afeitado, tratamientos capilares, masajes relajantes, aromaterapia, lustrado de zapatos, bebidas y sastrería, entre otros servicios.

---

<sup>5</sup> Término de origen incierto. La Real Academia Española (2017) define el término de la siguiente forma: “Hombre que se distingue por su extremada elegancia y buenos modales”.

- ***El marco central es la experiencia del cliente***, la cual permita conectar la marca con su estilo de vida. De este modo, las experiencias basadas en ambientes modernos y técnicas clásicas de barbería, tienen un aporte esencial en los valores sensoriales y cognitivos de satisfacción percibidos por el cliente. Todo esto permite al cliente poder interactuar de la mejor manera con sus pares y generar una temática social vinculada a una idea de exclusividad y elegancia.
- ***Poseer la infraestructura ideal en el lugar adecuado***, enfocado a reforzar la idea de negocio, mediante una temática clásica y elegante, de manera que se genere un espacio contemporáneo de barbería masculina, donde se entiendan las inquietudes del hombre de hoy para ofrecer una imagen actual. Lo clásico no implica perder estilo, todo lo contrario, implica generar un valor extra al servicio de manera que se mantenga el toque masculino y buen gusto que caracteriza a cada cliente.

El objetivo es cambiar la perspectiva actual que tienen los jóvenes de las barberías presentes en nuestro país y convertir este negocio en una opción elegante, con un servicio personalizado de corte y afeitado, con la técnica clásica de la navaja, y con los mejores productos para el cabello del hombre. Con el objetivo de cumplir con las exigencias de los clientes, SIR Barber Club se encuentra estratégicamente busca ubicarse en un entorno comercial y de fácil acceso. Asimismo, se enfatiza en la atención personalizada y diferenciada con la finalidad de marcar tendencia en el mercado.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Actualmente, las empresas buscan comercializar experiencias, las cuales se convierten en el motor de la toma de decisiones. En este sentido, considerando la gran importancia que tiene el enfoque hacia el cliente en el servicio otorgado por SIR Barber Club, se trabajan dos conceptos vitales para el desarrollo y la puesta en marcha de la propuesta de valor: el marketing de servicios y el marketing relacional. Todo esto con el fin de poder identificar los factores críticos que permitan establecer conexiones entre la marca y el consumidor.

### 1. Marketing de Servicios

#### 1.1. Definición de los servicios

Según Lovelock y Wirtz (2009), los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, lo que implica un intercambio de valor entre el comprador y vendedor en el mercado. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales e instalaciones. Los principales servicios que se buscan ofrecer en SIR Barber Club son el servicio de corte de cabello, corte de barba y bigote, entre otros. En este sentido, es necesario profundizar en las cualidades y características de los servicios.

#### 1.2. Características de los servicios

A diferencia de los productos, los servicios cuentan con características más complejas. Para entender esta complejidad es necesario analizar las cuatro características que son exclusivas de los servicios.

- **Intangibilidad**

El servicio que brinda la barbería no es un objeto palpable, capaz de ser visto, oído ni olido antes de su consumo; este es consecuencia de un proceso. Inicialmente no es posible diferenciarlo de otras ofertas de servicio por aspectos tangibles. Este rasgo exclusivo del servicio genera incertidumbre en el cliente antes de adquirirlo, ya que no puede cuantificar con exactitud el nivel de satisfacción al adquirir el servicio. Como consecuencia de lo expuesto previamente, los compradores toman referencias como indicadores de su futura satisfacción (espacio físico, recursos humanos, infraestructura, etc.). La estrategia de SIR Barber Club es gestionar adecuadamente estos indicadores a fin de tangibilizar al máximo el servicio e influir en la decisión de compra (Lamb, Hair & McDaniel, 2011).



- **Inseparabilidad**

Los tangibles son bienes que se producen, se venden y se consumen; los servicios, no. En muchos casos, los servicios se producen, se venden y se consumen al mismo tiempo, es decir, no es posible separar la producción y el consumo del mismo. Debido a esta característica, la interacción '**proveedor – cliente**' es un punto crítico. Si el cliente en la barbería no queda satisfecho con el servicio recibido, se queda con esta mala impresión, difícilmente removible, a diferencia de los productos que pueden ser sustituidos con facilidad (Lamb, Hair & McDaniel, 2011). Además, el barbero presenta una atención personalizada para cada cliente y mientras lleva a cabo un servicio, no puede atender a otro cliente.

- **Heterogeneidad**

Es difícil asegurar la misma calidad en todos los servicios prestados en la barbería debido a que la interacción '**proveedor – cliente**' es una variable que modifica el proceso constantemente. Los resultados pueden variar de acuerdo a cada colaborador considerando diversas variables como el estado de ánimo, salud, horas trabajadas, entre otros, los cuales pueden afectar drásticamente su desempeño. La estandarización y capacitación constante es una variable clave para el éxito del negocio (Lamb, Hair & McDaniel, 2011).

- **Caducidad**

A diferencia de los productos, los servicios no pueden almacenarse y tenerlo en inventario hasta un posterior consumo. Por ejemplo, las horas en el que un barbero no tiene clientes, no pueden almacenarse para utilizarse después, simplemente estas se pierden. El gran reto es equilibrar la oferta de la demanda (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

### **1.3. Las 8 Ps del Marketing del Servicio**

Normalmente, se desarrollan estrategias basadas en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, promoción y plaza (también denominadas las 4 Ps del Marketing Mix). Sin embargo, para la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios, se busca ampliar la mezcla de marketing asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Es así como se integran y conforman las 8ps del Servicio propuestas por Lovelock y Wirtz (2009), las cuales se describen a continuación:

#### **1.3.1 Producto o servicio**

La planificación del Marketing Mix empieza en este punto, pues se inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor y satisfaga las necesidades de los clientes, constituyéndose así como el núcleo de la estrategia de marketing de cualquier empresa. Por lo tanto, si un producto no tiene un diseño adecuado, no crea un valor significativo para los clientes

(Lovelock & Wirtz, 2009). En este sentido, es importante enfatizar en los principales servicios ofrecidos por SIR Barber Club: corte de cabello, corte de barba y bigote.

SIR Barber Club pretende ir más allá del servicio que se ofrece en el mercado actual de barberías y spa. De esta manera, aspira a crear una experiencia única que permite captar la preferencia del público objetivo. Esta experiencia está compuesta por diversas actividades y atenciones que el cliente puede realizar y recibir respectivamente.

Para analizar adecuadamente este apartado, Lovelock y Wirtz (2009) proponen el modelo de la '**Flor del Servicio**', en el cual afirman que todo servicio está rodeado por un grupo de servicios complementarios, pudiendo ser servicios de facilitación como servicios de mejora. Los primeros de ellos funcionan como auxilio o apoyo del servicio básico, mientras que los segundos añaden valor para los clientes. Estos servicios complementarios están conformados por 8 pétalos, los cuales rodean el centro de una flor. Estos se detallan a continuación:

- **Servicios de facilitación**

- a. Información:** para que el cliente obtenga el valor completo del servicio, se precisa de información relevante. Es por ello que las empresas se aseguran de brindar información oportuna y precisa de manera que el cliente no se sienta ofuscado ni perjudicado.
- b. Toma de pedidos:** una vez decidida la intención de consumo/compra, entra en juego un factor fundamental: la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones. Este proceso debe ser rápido, amable y preciso para que el cliente no pierda tiempo ni esfuerzo físico innecesario.
- c. Facturación:** es un elemento común en todos los servicios; sin embargo, se debe realizar en el momento adecuado a fin de obtener el pago de la manera más eficiente posible. El cliente espera claridad en sus facturas.
- d. Pago:** la emisión de la factura y/o boleta de venta obliga al cliente a pagar. Existen diversos tipos de pagos, por lo que un buen mantenimiento y rápida resolución de problemas son esenciales para que el proceso sea rápido y cómodo.

- **Servicios de mejora**

- a. Consultas:** implica un nivel de diálogo para indagar las necesidades de los consumidores y desarrollar soluciones personalizadas. Para el caso de nuestro servicio, este punto se expresa de manera constante al momento de la decisión de consumo, por lo que una respuesta rápida y contundente marca la diferencia.
- b. Hospitalidad:** el servicio debe animar a los nuevos consumidores y premiar a los consumidores habituales. La hospitalidad tiene su mayor expresión en los encuentros



personales. Una mala hospitalidad puede catapultar la intención de consumo para una próxima visita.

- c. **Cuidado:** cuando el cliente acude a un local de servicio, con frecuencia busca la seguridad de sus pertenencias. Es importante que el negocio sea responsable y preocupado por la seguridad de los clientes.
- d. **Excepciones:** se refieren a servicios complementarios que no están dentro de la rutina normal de la prestación de servicios. Por ello, es importante contar con planes de contingencia y lineamientos a fin de gestionar una respuesta rápida y eficiente de los colaboradores ante una atención especial. Los planes de capacitación a los colaboradores resultan esenciales para respuestas oportunas y precisas.

### 1.3.2. Plaza

La estrategia de plaza se refiere a las actividades por las que la empresa busca llegar hacia su cliente meta, para esto son utilizados canales directos como indirectos (Kotler & Armstrong, 2013). En el caso de la barbería, para llegar al cliente se utiliza un canal directo, pues el servicio se brinda dentro del establecimiento. Asimismo, se establece una ubicación céntrica, de fácil acceso para el cliente con atención durante los 7 días de la semana.

### 1.3.3. Precio

El precio es la cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener el servicio. Según Lovelock y Wirtz (2009) es importante analizar dos variables fundamentales a fin de determinar el precio de cada servicio: **cercos tarifarios** y **'revenue management'**. Estas variables se describen a continuación:

- **Cercos Tarifarios**

La personalización de precios implica cobrar a distintos clientes precios diferentes por un mismo producto, logrando que las personas paguen precios basados en el valor que le asignan al producto. En tal sentido, es necesario construir un cerco entre los clientes de alto y bajo valor (Lovelock & Wirtz, 2009).

Según Lovelock y Wirtz (2009), los cercos tarifarios correctamente diseñados permiten una segmentación automática de los clientes con base en las características del servicio. Esta segmentación puede ser de dos tipos: los cercos físicos los cuales hacen referencia a las diferencias tangibles del producto relacionadas con los distintos precios, como por ejemplo la ubicación en las zonas de un estadio de fútbol; y los cercos no físicos los cuales hacen referencia al consumo, la transacción o a las características del comprador, como por ejemplo el tiempo de permanencia en un hotel.

- **Revenue Management**

Según Lovelock y Wirtz (2009), el revenue management (administración de ingresos) es fundamental en la creación de valor debido a que asegura el mejor uso de la capacidad y la mantiene disponible para segmentos más adinerados. Además, implica establecer precios acordes con los niveles de demanda pronosticados entre los diferentes segmentos de mercado. Un sistema de administración de ingresos correctamente planificado puede pronosticar, de manera muy certera, la cantidad de clientes que hacen uso de un servicio en un determinado momento en distintos niveles de precios, y bloquear la cantidad de capacidad relevante de cada nivel.

#### **1.3.4. Promoción**

La comunicación efectiva es fundamental para el éxito de la estrategia de marketing. En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa, especialmente para el cliente nuevo, pues los proveedores necesitan enseñar a cada cliente los beneficios del servicio que desea adquirir. Las actividades promocionales como medio para estimular pruebas de compra inmediata para fomentar consumo en demanda baja, son un muy buen ejemplo de promociones (Lovelock & Wirtz, 2009).

#### **1.3.5. Proceso**

La creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante (Lovelock & Wirtz, 2009).

#### **1.3.6. Evidencia física**

Las empresas de servicios deben manejar el entorno físico con cuidado, pues ejerce un gran impacto en la impresión que reciben los clientes, tanto antes de tomar el servicio como durante este, ya que el servicio al no ser tangible, necesita un indicador que permita comunicar al público la calidad. En el caso de la barbería, el diseño del local, la iluminación, la decoración, los uniformes de los colaboradores, etc. juegan un papel importante en el incremento o disminución de la satisfacción de los clientes (Lovelock & Wirtz, 2009). Entre los principales elementos de la evidencia física tenemos:

- **Exterior de las instalaciones:** hace referencia a variables del diseño exterior como el estilo arquitectónico, altura del edificio que ocupa la barbería, color, anuncios, frente de la tienda, estacionamiento, paisaje y ambiente de los alrededores de la barbería.
- **Interior de las instalaciones:** hace referencia a variables del diseño interior como el piso, iluminación, aromas, música, adornos, textura de las paredes, temperatura, limpieza, exhibición de precios, el equipo o mobiliarios de la barbería.

- **Exhibiciones interiores y dimensiones sociales:** hace referencia a variables como folletos, letreros, tarjetas, características de los barberos, uniformes del personal, entre otros.

#### **1.3.7. Personal**

Los servicios requieren de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. Estas interacciones influyen de manera directa en cómo el cliente percibe la calidad del servicio. Es por ello, que las empresas deben dedicar un tiempo importante en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y motivación de sus empleados (Lovelock & Wirtz, 2009).

#### **1.3.8. Productividad y calidad**

El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. Del mismo modo, el mejoramiento de la calidad, definido desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor (Lovelock & Wirtz, 2009).

### **1.4. Definición de “Experiencia”**

La experiencia del cliente toma todos los aspectos de lo ofrecido por una empresa. Dichos aspectos pueden ser: el servicio al cliente, la publicidad, la presentación, las características del producto o servicio, la facilidad de uso y la confiabilidad. Sin embargo, es muy importantes que los responsables de manejar y operar en las empresas comprendan que sus acciones o decisiones influyen en la experiencia del cliente.

Según Christopher Meyer y Andre Schwager (2007), la experiencia del cliente es la reacción personal y subjetiva de las personas ante algún contacto, ya sea directo o indirecto con una marca o negocio. Se define “contacto directo” a lo que sucede en el proceso de compra, uso y servicio, y normalmente lo inicia el cliente. Por otro lado, el “contacto indirecto” engloba, generalmente, encuentros no previstos con los productos, servicios o marcas de una empresa, y se manifiesta en comentarios de otras personas (el tipo de comentario surge a partir de la satisfacción o insatisfacción de la expectativa del cliente en función al producto o servicio recibido), como también la publicidad, noticias, entre otros.

En este sentido, las expectativas de las personas están influidas en cierta medida por sus experiencias previas con los productos de una empresa; los clientes comparan a través de su instinto cada nueva experiencia, con las experiencias ya vividas y la evalúan según esto. Las expectativas pueden estar determinadas también por la oferta actual del mercado, los competidores de dicha marca y la situación personal del cliente. El éxito de una empresa se logra dando forma a las experiencias de sus clientes al incluir su propuesta de valor en cada faceta del producto (Meyer & Schwager, 2017).

## 2. Marketing Relacional

Son las diversas actividades desarrolladas por un negocio hacia sus diferentes públicos objetivos, pudiendo ser estos consumidores, clientes, proveedores, accionistas, colaboradores, entre otros; con el objetivo de obtener su satisfacción mediante la oferta de tangibles y servicios que se ajusten a sus necesidades y expectativas. Todo lo expresado anteriormente se traduce en el conocimiento mutuo entre la empresa y el cliente, con la finalidad de que ambos puedan hablar el mismo lenguaje y se garantice un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida que dichos clientes elijan ofertas de la competencia, ya que ellos se sienten tratados de forma exclusiva (Reinares & Ponzoa, 2006).

La finalidad del marketing relacional es transformar el monólogo que actualmente realizan las marcas a un diálogo con los consumidores, en el que ambos se benefician del intercambio de información. De esta manera la empresa y sus consumidores realizan una sinergia en la búsqueda de un beneficio mutuo (Reinares & Ponzoa, 2006).

Para todo lo detallado anteriormente, el marketing relacional agrupa las variables que se exponen en la Tabla 1, la cual se detalla a continuación.

**Tabla 1: Elementos del Marketing Relacional**

Elementos integradores del Marketing Relacional
Estrategia de Marketing Relacional
Gestión de base de datos
Creatividad de marketing directo y promocional
Publicidad de respuesta directa
Producción gráfica
Personalización
Comunicación digital
Telemarketing
Estrategia de medios

Fuente: Adaptado de Reinares y Ponzoa (2006)

El marketing transaccional se focaliza en el producto, en optimizar su calidad y aumentar de forma constante el número de transacciones. Se trata de una visión a corto plazo en la que prima la captación de clientes. El marketing relacional se enfoca en el cliente y en establecer una relación satisfactoria con él; en este caso se busca la fidelización y el aumento del valor económico de cada cliente ya captado (Reinares & Ponzoa, 2006). Las diferencias entre el marketing transaccional y el marketing relacional se exponen en la Tabla 2.

**Tabla 2: Tabla comparativa entre Marketing Transaccional y Marketing Relacional**

Marketing Transaccional	Marketing Relacional
Perspectiva temporal corta.	Perspectiva temporal larga.
Meta: conseguir clientes. Obtener beneficios a corto plazo.	Meta: mantener y fidelizar clientes por encima de conseguir otros nuevos. Generar beneficios a largo plazo.
Búsqueda de transacciones puntuales.	Desarrollo y mantenimiento de una relación continuada con valor para las partes.
Escaso o nulo contacto con el cliente.	Contacto directo con el cliente.
Orientado al producto. Escasa diferenciación.	Verdadera orientación al mercado.
Su marco de actuación es la empresa.	Su marco de actuación es la red.
Dirigido a las masas.	Personalizado.
Relaciones distantes entre comprador/vendedor.	Relaciones interactivas (amplitud de públicos).
Escasa presencia e importancia del compromiso hacia los clientes.	Alto nivel de compromiso hacia la relación con los clientes.
Filosofía de rivalidad y conflicto con proveedores, competidores y distribuidores.	Filosofía de relaciones y cooperación mutua entre organizaciones.

Fuente: Adaptado de Reinares y Ponzoa (2006)

Por último, es importante enfocar el análisis en los impactos de una venta transaccional comparados con los impactos de una venta relacional. Las comparaciones entre ambos tipos de ventas se muestran la siguiente tabla.



**Tabla 3: Tabla comparativa entre Venta Transaccional y Venta Relacional**

	<b>Venta Transaccional</b>	<b>Venta Relacional</b>
<b>Perspectiva principal</b>	El vendedor y la empresa.	El cliente y los clientes del cliente.
<b>Enfoque de venta personal</b>	Estimulo-respuesta, estados mentales.	Satisfacción de necesidades, solución de problemas, consultiva.
<b>Resultados deseados</b>	Ventas cerradas, volumen del pedido.	Confianza, planificación conjuntiva, beneficios mutuos.
<b>Papel del vendedor</b>	Realizar visitas, cerrar ventas.	Consultor y aliado a largo plazo. Persona clave en la empresa del cliente.
<b>Naturaleza de la comunicación</b>	Una dirección, del vendedor al cliente.	Dos sentidos y colaborativa.
<b>Grado de compromiso en el proceso de toma de decisiones del cliente</b>	Aislada del proceso de toma de decisión del cliente.	Activamente implicado en el proceso de toma de decisiones del cliente.
<b>Conocimiento requerido</b>	Productos propios de la empresa, competencias, aplicaciones, estrategias del cliente, costes y oportunidades.	Productos propios de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias del cliente, costes y oportunidades. Conocimiento de la industria y la empresa. Productos del cliente, competencia y clientes.
<b>Habilidades necesarias</b>	Habilidades de venta.	Habilidades de venta. Obtención de información, escuchar y preguntar, solución de problemas estratégicos, crear y demostrar soluciones únicas de valor añadido, trabajo en equipo.
<b>Seguimiento postventa</b>	Poco o ninguno.	Continuo, a fin de asegurar la satisfacción del cliente, mantenerlo informado, ofrecerle valor añadido y controlar las oportunidades.

Fuente: Adaptado de Reinares y Ponzoa (2006)

### 3. Conceptos Generacionales

Son dos generaciones, X e Y, las que se trabajan en este apartado. Si bien la propuesta está enfocada en la Generación Y, es importante hacer mención de la relevancia y el legado generacional por parte de la Generación X a los Millennials con el objetivo de entender de manera íntegra las características de cada generación.

#### 3.1. Generación X

Se denomina Generación X a la generación que nace entre los años 1965 y 1976. En países latinoamericanos, entre los cuales se incluye al Perú, son considerados como los



remanentes de la Generación X, las personas nacidas hasta finales de los años 80 (Alles, 2013). Según Martha Alles (2013), esta generación se ha visto afectada por diferentes fenómenos sociales; por ello, tiene como características las siguientes (Alles, 2013):

- Seguidores del balance entre vida personal y vida laboral.
- Tienen personalidad individualista y están orientados a resultados.
- Valoran mucho la comodidad, la vestimenta informal en el trabajo y el tiempo libre.
- Buscan una relación directa y horizontal con la autoridad.
- Buscan desafíos, adrenalina y proyectos.

### **3.2. Generación Y**

Se denomina Generación “Y” o Millennials a las personas nacidas entre los años 1982 y 2000. Se les conoce como Generación Y (“Why Generation”) debido a que cuentan con un carácter crítico y están en constante búsqueda de la libertad de expresión. La Generación “Y” ha vivido y crecido en tiempos de auge tecnológico, económico y social. En este sentido, mantienen la ideología de disfrutar la vida al máximo y priorizar la estabilidad de su vida personal sobre lo demás. Los millennials tienen las siguientes características (Alles, 2013):

- Tienen pensamiento estratégico enfocado en el desarrollo de la comunidad y en asuntos de ecología, reciclaje, sustentabilidad, etc. Seguidores de las causas en las que creen.
- Son excelentes para el trabajo en equipo.
- Apasionados por la comunicación en masas, las redes sociales y la creatividad.
- Buscan siempre flexibilidad en el ambiente laboral en el que se desenvuelven y en su vida personal.
- Buscan que sus opiniones sean respetadas sin importar la edad que tengan.

## CAPÍTULO III: ANALISIS SITUACIONAL

### 1. Análisis interno

Para este análisis se trabaja el **análisis de capacidades VRIO** propuesto por Barney y Griffin (1992). Se afirma que un recurso de la empresa es un recurso VRIO cuando aporta una ventaja competitiva para la empresa. A continuación, se explican las condiciones que un recurso debe cumplir para ser considerado VRIO:

- **Valiosos:** permiten nuevas oportunidades en el mercado.
- **Raros, únicos o escasos:** específicos de la empresa, difícil de comprar y/o obtener en el mercado.
- **Inimitables:** difíciles de copiar por la competencia.
- **Organizados:** se complementan con otros recursos.

Para el caso de SIR Barber Club, se evalúan los siguientes recursos a fin de determinar el recurso VRIO de la organización:

**Tabla 4: Análisis VRIO**

Recursos	Capacidades	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Amplio local con diseño tradicional de barbería	Crear valor al cliente mediante el servicio	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Equipo mobiliario moderno		SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Personal capacitado y motivado		SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Experiencia de los barberos		SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Servicio personalizado al cliente		SI	NO	SI	SI	Paridad competitiva
Variedad de servicios adicionales		SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Gestión de programas de fidelización de clientes	Impulsar estrategias de marketing eficientes para generar mayor valor al cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Know how de los accionistas en el negocio		SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se puede determinar que el recurso VRIO de SIR Barber Club son las **alianzas estratégicas** que se mantendrán con socios fundadores de las barberías en nuestro país los cuales tienen un **'know-how'** del negocio y son fuente de ventaja competitiva sobre el resto de competidores vigentes y potenciales en Arequipa. En este sentido, es importante trabajar el fortalecimiento de esta ventaja a fin de mantener un valor diferenciado en el mercado.

## **2. Análisis de macro ambiente externo**

Para este análisis se trabaja la **matriz PEST**. Esta herramienta permite identificar los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. El análisis realizado se detalla a continuación:

### **2.1. Factores Demográficos**

Entre los factores demográficos se destaca el incremento de la Generación Millenials en la PEA con una tendencia de crecimiento a largo plazo. Asimismo, es importante señalar que aún existe una predominancia de género masculino en puestos ejecutivos/gerenciales de nuestro país, los cuales además están dispuestos a consumir productos estéticos para el cuidado de su imagen. Por último, es importante señalar que el estilo de vida sofisticado en Arequipa representa el 9% de la población. Estos factores son oportunidades para SIR Barber Club.

### **2.2. Factores Económicos**

Dentro de los factores económicos se destaca el crecimiento del mercado estético local enfocado en los hombres así como el denominado boom de las barberías en nuestro país. Por otro lado, el crecimiento económico constante de nuestro país ha permitido que ciudades como Arequipa mantengan una expansión de focos comerciales que generan un incremento en la demanda. Estos factores son oportunidades para SIR Barber Club.

### **2.3. Factores Políticos/Legales**

Entre los factores políticos/legales se destaca la estabilidad política la fomento la ejecución de reformas que incrementen la productividad y la competitividad a nivel nacional, lo cual genera un escenario favorable para la nueva inversión de potenciales competidores, por lo que se considera como una amenaza para SIR Barber Club.

### **2.4. Factores Sociales/Culturales**

Entre los factores sociales/culturales se destaca la informalidad presente en el sector, lo cual genera baja sostenibilidad de las propuestas a mediano/largo plazo. Asimismo, se presenta una mayor aceptación y consumo por parte de los hombres de productos estéticos y productos para el cuidado personal. Estos factores son oportunidades para SIR Barber Club.

### **2.5. Factores Tecnológicos**

Entre los factores tecnológicos se destaca el incremento del uso de internet, por ende, el incremento de usuarios en redes sociales, lo cual facilita el contacto con el público objetivo mediante estas herramientas. Esto es una oportunidad para SIR Barber Club.

**Tabla 5: Análisis PEST**

Fuerza	Variable	Resultado	Impacto	O/A	Fuente
<b>Demográfica</b>	Incremento de millenials	“La PEA está conformada por un 44% de la llamada generación X, pero para el 2030 los millenials y post millenials serán la mayor fuerza laboral con un 63% de la PEA.”	Incremento del mercado potencial.	O	CEPLAN (2015)
	Presencia de Sofisticados	“En Arequipa, el porcentaje de Sofisticados es de 9%”.	Incremento del mercado potencial.	O	Arellano Marketing (2010)
	Predominancia de PEA masculina	“Solo el 15% de las mujeres ocupan cargos directos medios y altos, en comparación con el 85% de los hombres, lo cual genera un mayor ingreso en la población masculina.”	Incremento del mercado potencial.	O	Mercer (2015)
<b>Económica</b>	Crecimiento del mercado de barberías	Para el 2012, solo existían solo 5 barberías en Lima. Actualmente, existen más de 300 barberías a nivel nacional, afirma Adrián Acosta, propietario de la franquicia “Lima 32”	Incremento de la demanda de servicios de barbería.	O	Entrevista a Adrián Acosta (2016)
	Crecimiento comercial en Arequipa	“El crecimiento económico observado en los último años ha sido determinante en la expansión de los centros comerciales, los cuales han contribuido al acceso a una mayor variedad de bienes y servicios y menores costos de transacción, a la vez que han generado empleo y reducido la informalidad.”	Incremento de espacios comerciales.	O	BCRP (2016)
	PBI	“Se espera un crecimiento de 4.8% para el año 2017 en la economía peruana.”	Incremento de la demanda.	O	MEF (2016)
<b>Política/Legal</b>	Estabilidad Política	“Los retos asociados a la capacidad del próximo gobierno a seguir implementando reformas para incrementar la productividad y competitividad nacional.”	Posible disminución del gasto en bienes no necesarios en el Perú.	A	Banco Mundial (2016)
<b>Social/Cultural</b>	Informalidad	“Existen 15 mil centros de belleza en Perú, solo 9,500 son formales, es decir el 47% del total. Gran cantidad de locales sin certificados ni licencias de funcionamiento creando así informalidad e incumplimiento de pagos exigidos por la Ley.”	Mercado con oferta informal y limitada.	O	Registro Nacional de Municipalidades (2014)
	Inclusión masculina en el mercado estético	Las tasas de crecimiento en la demanda de cremas faciales, protectores solares, gel y otros, llegan a 30% anual en el caso de hombres, afirma Alex Leonardo, Productor General de Demented Promotions	Inclusión de productos estéticos en los gastos de hombres.	O	Metrosexuales suelen comprar ropa unas cuatro veces al mes (05 mayo del 2011)
	Crecimiento de la categoría de cuidado personal	Según la consultora Arellano Marketing, el 65% de la población peruana considera muy importante el cuidado personal. Las personas destinan entre 200 y 1000 soles mensuales en su cuidado personal, entre gimnasio, salones y productos de belleza.	Incremento de la demanda de la categoría de cuidado personal.	O	Peruanos empiezan a gastar más en su cuidado personal. (09 de febrero del 2015)
<b>Tecnológica</b>	Uso de Internet	Para el 2015, el 89% de las personas de NSE A y B de Perú cuentan con al menos una cuenta de Facebook.	Contacto con el público objetivo a través de redes sociales.	O	GFK (2015)

Fuente: Elaboración propia

### **3. Análisis de la oferta estética para hombres en Arequipa**

SIR Barber Club apuesta por un servicio de barbería clásico de alta calidad que busca brindar una experiencia única de corte de cabello y barba. Al ser un mercado y segmento muy exigente y poco explorado, existen pocos competidores directos. Sin embargo, es necesario mencionar los establecimientos estéticos exclusivos para hombre que están orientados al mismo segmento. Cabe señalar que estos establecimientos no brindan un formato diferenciado de una barbería.

Para determinar quiénes son los competidores en el rubro de peluquerías y barberías para hombres en Arequipa Metropolitana se elabora un mapeo de los establecimientos existentes. En este proceso se recopila información de los doce principales establecimientos presentes en dicho mercado, entre peluquerías y barberías. Con la finalidad de clasificar dichos establecimientos, se obtienen los precios de los servicios de corte de cabello como referencia, así como los precios de servicios ofrecidos complementarios.

Con la información recolectada, se construye la Matriz Precio – Servicios que muestra dos rangos de precios de servicios: entre S/. 25 y S/. 35, y entre S/. 40 a más. En cuanto a los servicios que cada establecimiento ofrece, se definen dos niveles: el primer nivel el cual se encuentra conformado por los servicios básicos de toda peluquería y/o barbería, y el segundo nivel el cual está conformado servicios básicos mejorados o servicios variados (ver Anexo B y C).

A continuación, se brinda un análisis por cuadrantes de los participantes en el mercado local que los agrupa y compara según sus atributos, lo cual demuestra como resultado final nichos de mercado no atendidos.

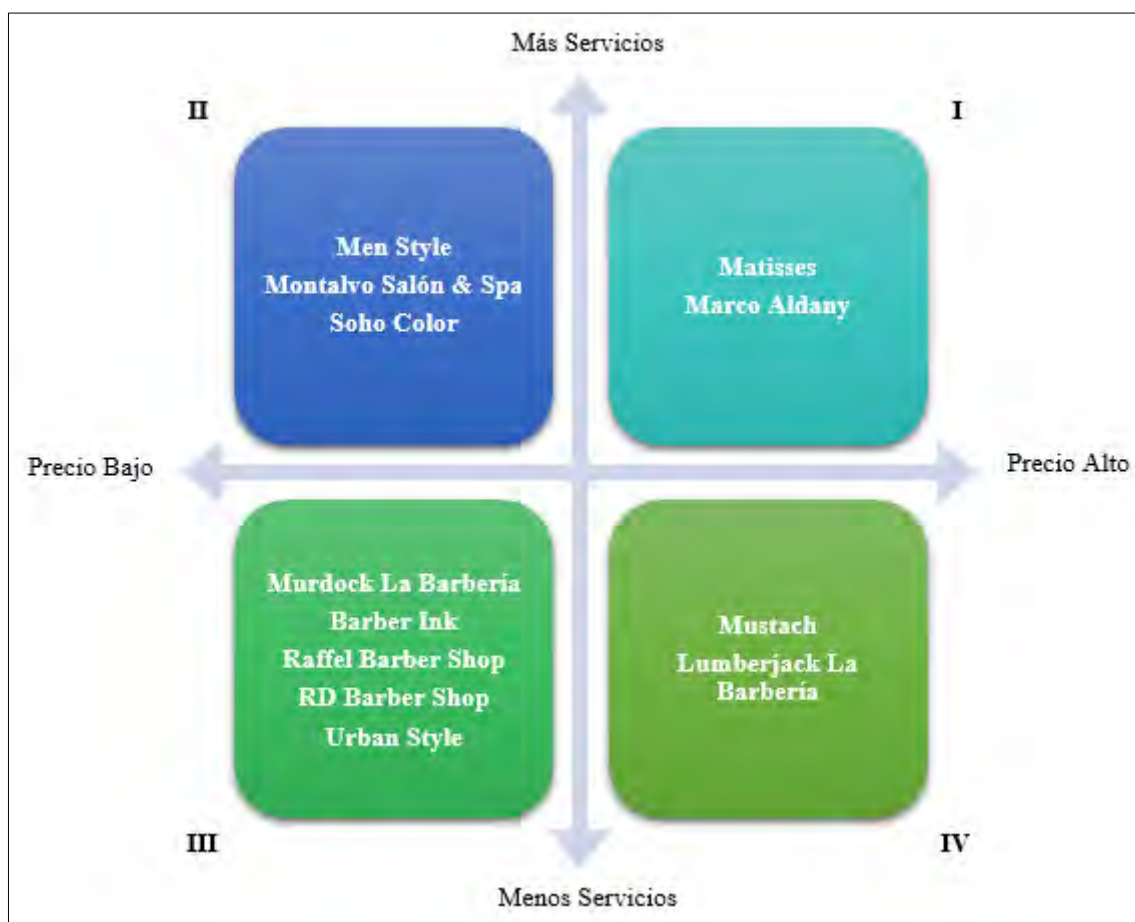
#### **3.1. Clasificación de oferta actual según atributos**

- **Clasificación Precio vs. Servicio**

Para el desarrollo de la Matriz Precio – Servicios se realiza un análisis de los establecimientos más importantes en Arequipa Metropolitana. Se desarrolla un análisis por cuadrantes en base a los servicios brindados y los precios establecidos en cada establecimiento. La separación de precios se establece mediante una segmentación de menor que S/. 35 y mayor o igual que S/. 35. Los resultados se muestran en la siguiente figura.



**Figura 2: Análisis de oferta actual según precios y servicios ofrecidos**



Fuente: Adaptación de Kotler y Armstrong (2013)

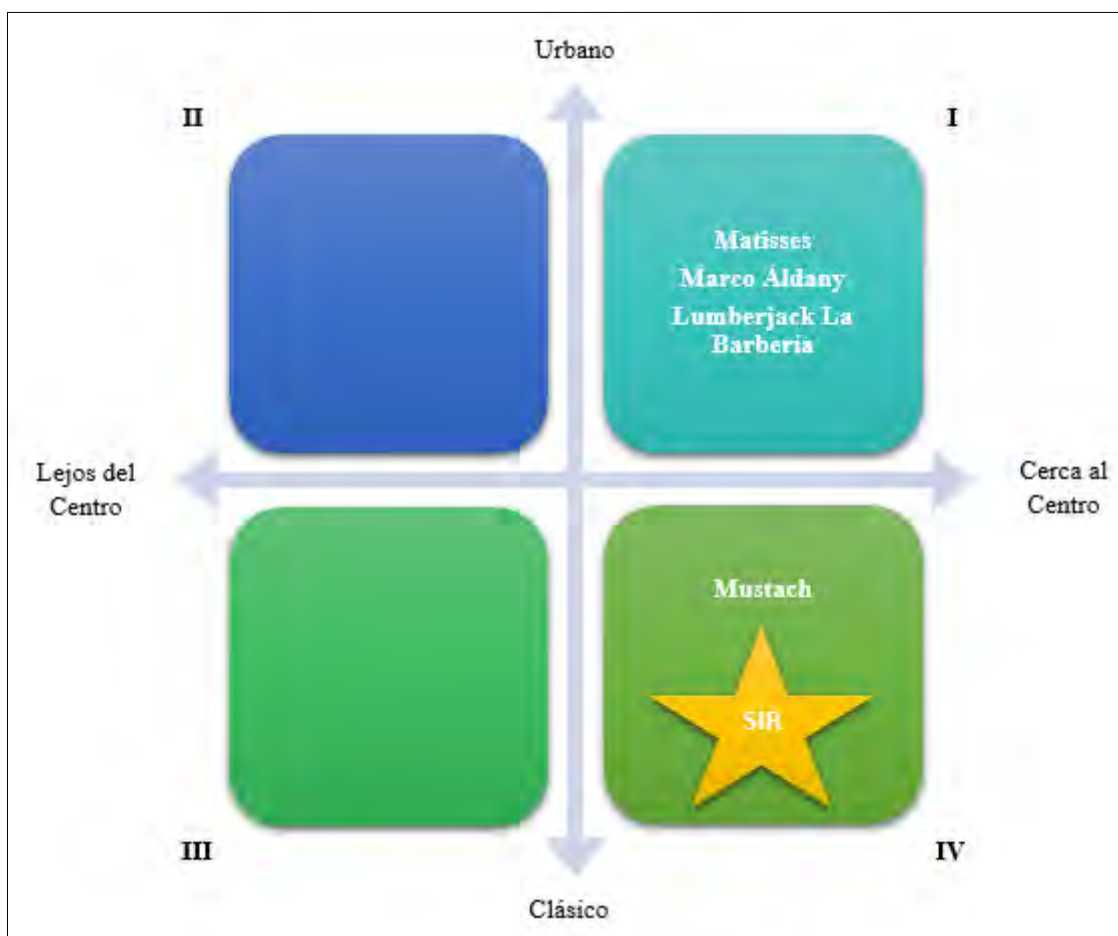
En el cuadrante I y IV se ubican las peluquerías y barberías en Arequipa Metropolitana que se dirigen a un público objetivo con mayor poder adquisitivo, a diferencia de los establecimientos que se encuentran en el cuadrante II y III.

- **Clasificación Ubicación vs. Tipo de experiencia para el cliente**

Finalmente, se desarrolla un análisis por cuadrantes en base a la ubicación y el formato brindado por cada establecimiento con el fin de determinar adecuadamente las propuestas presentes en el mercado arequipeño.

Para el desarrollo de este análisis, se toman solamente los establecimientos del cuadrante I y IV de la Figura 2 debido a que son los establecimientos que se encuentran con precios por encima del promedio del mercado y entran dentro de un ámbito de competencia con SIR Barber Club. Los resultados se muestran en la siguiente figura.

**Figura 3: Análisis de oferta actual según ubicación y naturaleza del servicio**



Fuente: Adaptación de Kotler y Armstrong (2013)

En la Figura 3, se pueden diferenciar aquellas peluquerías y barberías que representan una mayor competencia para el negocio que se pretende introducir al mercado, el cual presenta un formato clásico y cuyo local se encuentra cercano al centro de Arequipa, en el distrito de Yanahuara. Dados estos atributos, esta nueva barbería encaja en el cuadrante IV, en el cual existe un competidor actualmente.

### 3.1.1. Observación participante a competidores

Se aplica observación participante a los principales competidores. Estos establecimientos tienen una ubicación céntrica en Arequipa Metropolitana y son los más referidos en la ciudad. A continuación, un cuadro detallado en base a la información recolectada en campo (ver Anexo B):

**Tabla 6: Información general sobre los principales competidores**

	Ubicación	Formato	Edad del Target	NSA del Target
<b>Matisses Spa</b>	Yanahuara	Peluquería Unisex	Todas las edades	A y B
<b>Marco Aldany</b>	Yanahuara	Peluquería Unisex	Todas las edades	B
<b>Mustach</b>	Yanahuara	Barbería Clásica	Todas las edades	A y B
<b>Lumberjack La Barbería</b>	Yanahuara	Barbería Urbana	Todas las edades	B

Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizado el estudio, se confirma a Mustach Barbería como competidor directo debido a que es la única barbería en Yanahuara que ofrece un servicio clásico; y a Matisses, Marco Aldany y Lumberjack La Barbería como competidores indirectos, dados los públicos objetivos, la cartera de precios de sus servicios y la ubicación céntrica.

### 3.1.2. Capacidad instalada de principal competidor

En este apartado se muestra la capacidad instalada de Mustach Barbería, competidor directo de SIR Barber Club. Solo se consideran los servicios básicos y servicios adicionales ofrecidos en SIR Barber Club para efectos comparativos. La investigación consiste observación participante al competidor mediante visitas a campo.

**Tabla 7: Capacidad instalada de Mustach Barbería**

	Tipo de servicio	Cantidad de silla
<b>Capacidad Instalada</b>	Silla para corte	5
	Silla para tratamiento	0
	Camilla para masaje	0
	<b>Total de Sillas</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración Propia

La capacidad instalada total de Mustach Barbería para servicios básicos de corte y afeitado es de cinco sillas por día. Asimismo, se ha realizado una observación participante a dicho competidor a fin de determinar su capacidad de atención. El resultado se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 8: Capacidad de atención de Mustach Barbería**

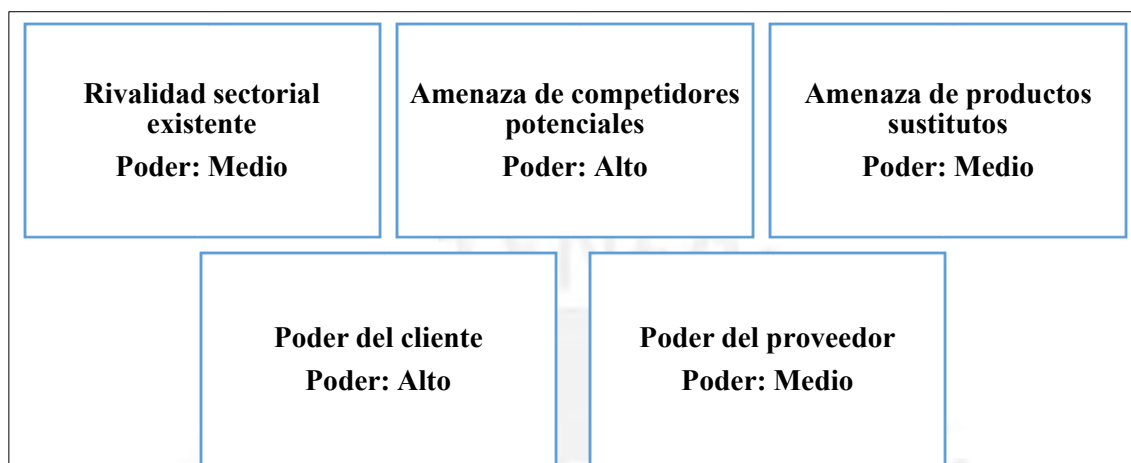
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total Semanal
<b>Cantidad de Visitas Diarias</b>	15	15	15	15	30	35	35	160

Fuente: Elaboración Propia

#### 4. Análisis de micro ambiente externo

Para este análisis se trabaja el ‘Análisis de las Cinco Fuerzas’ propuesto por Michael Porter (1979). Este modelo permite evaluar el nivel de competencia dentro de la industria o mercado y con ello, poder desarrollar una estrategia de negocio sostenible en el tiempo. El análisis realizado se detalla a continuación.

**Figura 4: Cinco Fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración Propia

##### 4.1. Rivalidad sectorial existente

La competencia en el mercado estético masculino en Arequipa es baja debido a la poca presencia de formatos enfocados exclusivamente en hombres. Actualmente, se presentan alrededor de 12 establecimientos en todo el territorio arequipeño que presentan propuestas de valor para hombres. Sin embargo, son pocas las empresas que buscan diferenciarse mediante sus propuestas de valor. Asimismo, solo las marcas con fuerte penetración en el mercado invierten en estrategias de promoción y comunicación para mantener su posicionamiento.

Por otro lado, existe un gran interés de las empresas presentes en el mercado de permanecer en la industria mediante a fin de generar sostenibilidad a largo plazo. Considerando que Arequipa no es una ciudad de grandes dimensiones geográficas, se puede concluir tras el análisis que la rivalidad entre los competidores es de nivel MEDIO.

##### 4.2. Amenaza de nuevos competidores potenciales

El mercado estético masculino en Arequipa es exigente; por lo tanto, los procesos exigen un nivel complejo de planeamiento e implementación. Esto conlleva a un grado medio de inversión pre-operativa y operativa. En este sentido, se presenta un bajo nivel de barreras de entrada y salidas respecto al nivel de inversión.

Por otro lado, existe un fuerte posicionamiento de las marcas actuales de corte y cuidado personal en la mente de los consumidores pertenecientes a este público objetivo. Esto sí se

presenta como una gran barrera de entrada que se puede contrarrestar con una propuesta con valor diferenciada que atraiga al público. Sin embargo, como se trata de un mercado con alto potencial de crecimiento y aún no explorado en todas sus dimensiones, se convierte en un atractivo escenario para posibles entrantes que busquen explorar propuestas diferenciadas que generen sostenibilidad a mediano y largo plazo.

En este sentido, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores potenciales es de nivel ALTA.

#### **4.3. Amenaza de productos y/o servicios sustitutos**

El mercado estético masculino en Arequipa cuenta con pocos competidores y con presencia considerable de servicios sustitutos. Estos sustitos están conformados por los espacios donde se ofrecen servicios estéticos, no necesariamente mediante propuestas de valor enfocadas en los hombres, los cuales se pueden encontrar en los centros estéticos unisex, centros estéticos femeninos y spas a lo largo del territorio arequipeño y que se han podido analizar previamente y que además, ofrecen precios módicos con una baja diferenciación en sus servicios.

Cabe resaltar que estos negocios, en su mayoría, presentan un bajo reconocimiento y penetración de marca en el mercado debido a la composición de los negocios. Generalmente se tratan de negocios pequeños y familiares.

Por lo tanto, el nivel de amenaza de productos sustitutos es de nivel MEDIO.

#### **4.4. Poder del cliente**

La evolución de la imagen masculina y la constante preocupación por cuidarla ha provocado en el mercado una mayor demanda de servicios enfocados al cuidado personal. Es por ello que los hombres pueden encontrar diversos negocios como barberías, peluquerías y centros de belleza dirigidos especialmente a ellos. Estas múltiples opciones hacen que el campo de elección para el cliente sea más amplio y la elección final se determine por variables como el grado de calidad y la experiencia diferenciada al consumidor.

Actualmente, los arequipeños son exigentes respecto a la calidad del servicio que reciben. Además, cuentan con información y recomendación disponible gracias a las redes sociales, lo cual genera un mayor poder de negociación al tener la posibilidad de comparar servicios y precios, así como de expresar de manera pública sus opiniones y críticas sobre los locales a los cuales asiste. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es ALTO.

#### **4.5. Poder del proveedor**

Entre los principales proveedores de barberías tenemos: los fabricantes de sillas para barberos, los fabricantes de máquinas para barberos y, por último, las marcas de productos especializadas en el cuidado del cabello y la piel.



Por un lado, las sillas utilizadas para una barbería son fabricadas con materiales como acero, cuero, cuerina, etc. En el Perú, existen pocos proveedores que fabrican sillas de barberos lo que ocasiona un monopolio en este mercado generando un alto poder de negociación por parte de estos proveedores.

Asimismo, en una barbería se utilizan máquinas especializadas en brindar acabados de calidad. Las marcas Wahl y Andis son las más reconocidas a nivel mundial y se venden exclusivamente en los Estados Unidos, por lo que deben ser importadas. Puesto que existen varias empresas que importan estas marcas en nuestro mercado, el poder de negociación que pueden ejercer estos proveedores es bajo debido a que el costo de cambio de los proveedores que comercializan equipamiento y maquinaria es mínimo.

Finalmente, existen marcas de productos exclusivos para el cuidado del cabello, la barba y la piel. Actualmente, se puede encontrar una infinidad de marcas a precios competitivos lo que ocasiona que el poder de negociación de estos proveedores sea bajo. El objetivo de las empresas dentro de la industria estética es mantener alianzas estratégicas y contratos de exclusividad con las marcas especializadas con mayor reconocidas a fin de generar un valor agregado.

Por estas razones, se puede concluir que, en suma, el poder de negociación de los proveedores es de nivel MEDIO.

**Tabla 9: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

Fuerza	Análisis	Factores	Poder
Rivalidad Sectorial Existente	<p>Los principales competidores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mustach: primera barbería clásica en Arequipa con baja penetración en el mercado debido a su propuesta de valor limitada. (-)</li> <li>Lumberjack La Barbería: barbería urbana de estilo elegante con baja penetración en el mercado arequipeño (-)</li> <li>Marco Aldany: cadena de centros estéticos unisex con presencia en Arequipa (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad: la competencia se centran en los servicios básicos de corte de cabello. (+)</li> <li>Inversiones: solo las cadenas estéticas invierten en comunicación y promociones. (+)</li> <li>Facilidad de diferenciación: los competidores no logran diferenciarse entre sí. (+)</li> <li>Barreras de salida: nivel bajo (+)</li> <li>Interés de las empresas de permanecer en la industria: alto interés de obtener mayor penetración. (-)</li> </ul>	<p>Se considera <b>media</b> al no contar con competidores que innoven en el mercado. Cabe resaltar que las barberías presentes en Arequipa no presentan propuestas diferenciadas que les permitan resaltar en el mercado.</p>
Amenaza de competidores potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montalvo Salón &amp; Spa: franquicia de alto reconocimiento con gran presencia a nivel nacional. Precios promedio respecto a sus competidores directos. (+)</li> <li>Posible inclusión de competidores en el mercado. (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia de barreras de entrada y salida (inversión pre-operativa media, mercado potencial atractivo y en crecimiento). (-)</li> </ul>	<p>Se considera <b>alta</b> por la presencia de barreras de entrada y de salida. Montalvo Salón &amp; Spa es una franquicia que no ha presentado su formato exclusivo para hombres en la ciudad de Arequipa y podría incursionar en el mercado.</p>
Amenaza de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerable cantidad de productos/servicios sustitutos en el mercado arequipeño. Mayoritariamente negocios pequeños y/o familiares, informales. (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo reconocimiento y penetración. (+)</li> <li>Precios más bajos. (-)</li> <li>Diferenciación baja. (+)</li> </ul>	<p>Se considera <b>media</b> porque se presentan en gran cantidad pero requieren de mayores recursos para poder competir directamente con grandes marcas.</p>
Poder del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de expresar sus opiniones y críticas sobre los servicios de manera pública a través de redes sociales.</li> <li>Considerar fácil acceso a la información: posibilidad de ver precios del servicio en el mercado. (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta influencia en la marca (-)</li> <li>Alta información del producto/servicio en el mercado. (-)</li> </ul>	<p>Se considera <b>alta</b> principalmente debido a la alta influencia de las opiniones y críticas que afectan directamente a la marca.</p>
Poder del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerable cantidad de proveedores que brindan equipamiento y maquinaria para el negocio.</li> <li>Se deben desarrollar alianzas estratégicas con marcas especializadas para ofrecer un servicio diferenciado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de cambio de proveedor de equipamiento y maquinaria bajos, tiempo de vida útil no menor a 3 años. (+)</li> <li>Gestión de alianzas estratégicas y contratos de exclusividad con marcas especializadas. (-)</li> </ul>	<p>Se considera <b>media</b> por la dependencia de la empresa con proveedores que representan a marcas especializadas en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE CLIENTE

En el presente capítulo se describe la investigación de mercado realizada con el objetivo de validar la aceptación del servicio. En este sentido, se presenta; en primer lugar, los objetivos de la investigación de mercado. En segundo lugar, se detalla la metodología y la justificación del modelo de investigación empleado. En tercer lugar, se detallan los hallazgos de las principales herramientas utilizadas. Finalmente, se presentan las conclusiones más relevantes.

### 1. Objetivos de la investigación de mercado

A continuación, se presenta una tabla resumen que muestra los objetivos que guían la investigación del presente plan de negocio:

**Tabla 10: Objetivos de la investigación de mercado**

Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Herramientas				
		OI	FS	EE	GF	EC
1. Validar la insatisfacción por servicios de barbería clásica en Arequipa		X		X	X	X
2. Identificar y validar las características del público objetivo	2.1. Determinar el estilo de vida del público objetivo con interés en un servicio de barbería clásica	X		X	X	X
	2.2. Determinar el gasto promedio en cuidado personal del target	X	X			X
3. Explorar y validar la aceptación de la idea de negocio					X	X
4. Determinar las características definitivas de la idea de negocio	4.1. Definir y validar los atributos esperados del servicio	X		X	X	X
	4.2. Definir y validar los beneficios esperados del servicio	X			X	X
	4.3. Definir los servicios principales y secundarios de la propuesta	X				X
	4.4. Identificar los principales riesgos del servicio	X		X		
5. Definir el marketing mix de la idea de negocio	5.1. Validar el precio que estarían dispuestos a pagar los clientes por el servicio propuesto			X		X
	5.2. Definir la promoción a emplear	X	X		X	X
	5.3. Explorar y definir la ubicación del servicio	X				X
6. Estimar la demanda de la idea de negocio		X				X
OI: Observación participante y entrevistas informales FS: Revisión de fuentes secundarias EE: Entrevistas realizadas a expertos GF: Grupos focales EC: Encuestas concluyentes de la investigación						

Fuente: Elaboración propia

### 2. Metodología de la investigación de mercado

A continuación, se presenta una la metodología que muestra los objetivos de la investigación del presente plan de negocios mediante el uso de las siguientes herramientas.

**Figura 5: Metodología y justificación de la investigación de mercado**

<p><b><u>Fuentes secundarias (benchmarking internacional, nacional y revisión de literatura)</u></b></p> <p><b>Justificación:</b> son datos recolectados previos a la investigación. De acuerdo con Malhotra (2008) es indispensable la búsqueda de dichos datos antes que los primarios. Tienen procesos cortos y fáciles de recolección así como de bajos costos (ver Anexo A y B)</p>
<p><b><u>Observación participante</u></b></p> <p><b>Justificación:</b> permite analizar situaciones sobre la realidad estudiada de forma directa. Se participó y analizó el servicio de doce de los principales locales ubicados en Arequipa Metropolitana (ver Anexo C y D)</p>
<p><b><u>Entrevistas a profundidad a expertos</u></b></p> <p><b>Justificación:</b> permite obtener información acerca de regulaciones, funcionamiento, tendencias y perspectivas del mercado estético masculino a nivel de Arequipa. Se realizaron entrevistas a los siguientes especialistas (ver Anexo E):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista al Socio Propietario de la Franquicia Lima 32 Barbershop</li><li>• Entrevista al Administrador de la Barbería – San Miguel</li><li>• Entrevista a la Estilista y Socia Propietaria de la cadena Montalvo Spa</li><li>• Entrevista a la Marketing Manager de Specchi Salón &amp; Spa</li><li>• Entrevista al Director de la ICD Intercoiffure Perú</li></ul>
<p><b><u>Grupos Focales a Público Objetivo</u></b></p> <p><b>Justificación:</b> permite obtener información detallada sobre hábitos y preferencias con respecto al uso de servicios de peluquería y barbería. Primera presentación de idea de negocio (ver Anexo F):</p> <p>Nº personas por Grupos Focales: 7-8 (Ficha Técnica en Tabla F 1 - Anexo F)</p> <p>Cantidades de Grupos Focales: 3 (saturación de información)</p>
<p><b><u>Encuestas Concluyentes</u></b></p> <p><b>Justificación:</b> permite validar la idea de negocio, estimar el nivel de aceptación y diseñar las estrategias de marketing más adecuadas.</p> <p>Hombres de Arequipa Metropolitana de los niveles socioeconómicos A y B entre 25 y 34 años.</p> <p>Nº de encuestas: 260</p> <p>Fecha trabajo de campo: del 15 de abril al 20 de mayo de 2017</p>

Fuente: Elaboración propia

### **3. Principales hallazgos de la investigación del cliente**

A continuación, se presentan los principales hallazgos de las herramientas utilizadas en la investigación de mercado. Cabe mencionar que los hallazgos de las fuentes secundarias y observación participante a los competidores han sido previamente trabajados y analizados en los capítulos II y III por lo que no están incluidos en el análisis de hallazgos de la presente sección.

#### **3.1. Entrevistas a profundidad a expertos**

##### **3.1.1. Entrevista N° 1: Adrián Acosta - Socio Propietario de la Franquicia Lima 32 Barbershop**

- Considera que existe una mayor oferta de propuestas exclusivas para los hombres respecto a años anteriores. Un gran ejemplo son las barberías, donde ellos sienten más cómodos y asisten con mayor frecuencia, creando así lugares de interacción social.
- Considera que existe gran cantidad de barberías con el mismo formato urbano e informal.
- Resalta el nivel de rentabilidad de las barberías mediante propuestas diferenciadas.
- Lima 32 Barbershop siempre busca desarrollar campañas de fidelización para retener al público.

##### **3.1.2. Entrevista N° 2: Jesús Marticorena - Administrador de La Barbería**

- Resalta la importancia de mantener relación con personajes del contexto artístico que promocionen constantemente el negocio.
- La Barbería siempre busca desarrollar nuevas estrategias y técnicas para niños, jóvenes y adultos.
- Reafirma la idea del crecimiento del hábito del cuidado personal en los hombres peruanos, alineados a una imagen impecable y pulcra.
- Acerca del mercado de barberías, considera que va a continuar el crecimiento, ya que es un negocio viable y rentable.

##### **3.1.3. Entrevista N° 3: Goya Montalvo Blas - Estilista y Socia Propietaria de la Cadena Montalvo Spa**

- Montalvo es una cadena unisex con mayor asistencia es de mujeres (80% de atención a mujeres y 20% atenciones a hombres aproximadamente).
- Afirma que el mercado estético de hombres está en crecimiento y apuntan a seguir reforzando la marca de Montalvo Men.



- Considera que el mercado de centros de belleza es rentable, pero depende del valor que se le ofrece al público.
- Acerca del crecimiento del mercado, afirma que el crecimiento del mercado dirigido al sexo masculino está ocasionando un aumento de centros de belleza en general. Esto se ve reforzado con lo que proyectan los medios de comunicación, pues venden una imagen de un hombre bien cuidado y seguidor de tendencias.

#### **3.1.4. Entrevista N° 4: Vanessa Lastra - Marketing Manager en Specchi Salón & Spa**

- Specchi hace distinción en el servicio según el sexo, ya que existen necesidades diferentes.
- Reafirma la idea de que los centros de belleza son bastante rentable, debido a que hombres y mujeres cuidan mucho su aspecto físico e interior, siendo la imagen muy importante para la vida social y laboral.
- Considera que el mercado masculino ha crecido y la oferta orientada al público masculino también mediante las barberías, los sitios de styling y asesoramiento de imagen personal, entre otros.

#### **3.1.5. Entrevista N° 5: Nacho Del Águila - Director de la ICD Intercoiffure Perú y Estilista en Amarige Salón & Spa**

- En base a su larga experiencia, afirma que el rubro de los centros de belleza seguirá creciendo en el mercado peruano, debido a que existe una mayor exigencia personal por verse bien y cuidar la imagen, sean hombres o mujeres.
- Además, afirma que se mueve dentro de este mercado, alrededor de 45 millones de dólares anuales en productos de belleza en el Perú.
- Resalta la importancia de las barbershops en el mercado peruano, las cuales buscan atender las necesidades de los hombres. Sin embargo, encuentra en el mercado pocos formatos diferenciados.

### **3.2. Grupos focales a público objetivo**

En el desarrollo de los grupos focales, se establece una metodología de saturación de información con el fin de determinar la cantidad de públicos focales a trabajar. Se desarrollan tres secciones a trabajar: oferta actual de las barberías, percepción de crecimiento de oferta para hombres e idea de negocio. Los resultados se muestran en las siguientes tablas.

**Tabla 11: Resultados obtenidos del Grupo Focal # 1 al público objetivo**

Temas	Resultados
<b>Oferta actual de barberías</b>	<p>Los ocho participantes del Grupo Focal conocen el concepto de barbería; sin embargo, afirman que las barberías que han visitado cuentan con formatos muy urbanos. Para ellos, dichas características se alejan de lo que buscan en lugar para atenderse; además seis participantes tienen la percepción de que el tipo de cortes que realizan en dichas barberías no concuerdan con lo que demanda el mercado laboral. Por último, dos participantes incluso afirman que dichos establecimientos les producen una sensación de rechazo por la misma “cultura informal” que alberga en ellos, ya sea por la música, el lenguaje, vestimenta de los participantes, hábitos, entre otros.</p>
<b>Percepción de crecimiento de la oferta</b>	<p>Los ocho participantes son conscientes del incremento de establecimientos donde se brindan servicios de cuidado de imagen masculina. Para ellos, este crecimiento es una consecuencia natural de la tendencia del hombre por cuidar su imagen mucho más que en años anteriores. Además, consideran que esta tendencia va a aumentar a medida que transcurran los años, ya que cada día hay más personas que se suman al grupo de hombres que se preocupan por el cuidado de su cabello, barba, piel, vestimenta, modales, entre otros.</p>
<b>Idea de negocio</b>	<p>Siete participantes aprobaron la idea del negocio, a uno de ellos le parece indiferente. Asimismo, todos los participantes están dispuestos a experimentar la idea de negocio.</p> <p>Algunas recomendaciones que hicieron los participantes fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Armar paquetes de descuento por asistir con amigos.</li> <li>• Compartir las promociones vía redes sociales, ya que es el medio de comunicación preferidos por ellos.</li> <li>• Que los barberos estén muy bien capacitados para recomendar “looks” de acuerdo a la fisionomía del cliente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12: Resultados obtenidos del Grupo Focal # 2 al público objetivo**

Temas	Resultados
<b>Oferta actual de barberías</b>	Los siete participantes del Grupo Focal conocen el concepto de barbería. Consideran que en el mercado actual la oferta de barberías está poco diferenciada y tienen un formato muy “irreverente”. Ellos prefieren ambientes “más formales” que se adecuen con su estilo de vida pero resaltan el hecho de que están surgiendo espacios enfocados plenamente en hombres.
<b>Percepción de crecimiento de la oferta</b>	Los siete participantes son conscientes del incremento de establecimientos donde se brindan servicios de cuidado de imagen masculina y esto básicamente se debe a la percepción de cuidado de imagen personal desarrollada por el hombre e impulsada por la sociedad en los últimos años.
<b>Idea de negocio</b>	<p>Los siete participantes aprobaron la idea del negocio.</p> <p>Seis de los siete participantes que aprobaron el negocio afirman sobre la gran acogida que puede tener dicho formato, ya que es una propuesta distinta que no se presenta aún en Arequipa y tiene un factor diferenciador que encaja muy bien en el mercado actual.</p> <p>Algunas recomendaciones que hicieron los participantes fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado y especializado en el cliente.</li> <li>• Recomendaciones y promociones de productos enfocados en el cuidado de cabello, barba y bigote.</li> <li>• Ubicación céntrica.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13: Resultados obtenidos del Grupo Focal # 3 al público objetivo**

Temas	Resultados
<b>Oferta actual de barberías</b>	Los ocho participantes del Grupo Focal conocen el concepto de barbería. La mayoría de participantes considera que una propuesta clásica de barbería puede generar un mayor grado de satisfacción para ellos. De acuerdo al concepto “clásico” de barberías detallado, ellos consideran que las barberías actualmente se encuentran muy alejadas de este concepto y que definitivamente sí desean explorar ideas de negocio relacionadas a este formato.
<b>Percepción de crecimiento de la oferta</b>	Los ocho participantes consideran que la oferta masculina aún no está explorada en su totalidad en Arequipa. Asimismo, relacionan la idea de un hombre exitoso a una persona ordenada y pulcra que siempre está pendiente de su imagen y lo que proyecta a los demás. Los participantes afirman que sí gustan de la idea de espacios enfocados plenamente en hombres. Ellos se sienten más cómodos en ambientes enfocados plenamente en hombres que en ambientes unisex. Asimismo, no se sienten satisfechos con la oferta presente en Arequipa.
<b>Idea de negocio</b>	<p>Los siete participantes aprueban la idea del negocio.</p> <p>Siete de los ocho participantes que aprueban el negocio afirman que esta idea de negocio es muy buena, ya que es una idea diferente que combina muy bien el concepto de barbería clásica con un concepto millennial.</p> <p>Algunas recomendaciones que hicieron los participantes fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado y especializado en el cliente.</li> <li>• Paquetes para amigos y/o familiares</li> <li>• Espacios amplios, infraestructura moderna y seguridad en la local.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Encuestas concluyentes

El análisis de las encuestas permite identificar y conocer los gustos, comportamientos, preferencias, percepciones, entre otros de los potenciales clientes. Se identifica el tamaño de la muestra el cual asciende a 260 personas (ver Anexo I). Las encuestas se aplican a hombres entre el rango de 25 a 34 años de edad de la ciudad de Arequipa Metropolitana pertenecientes a los NSE A y B. Se identifican cuatro focos principales de concentración de personas del target en los

que se realizan encuestas de manera aleatoria: el Club Internacional de Arequipa, el Parque Lambramani, el Real Plaza de Cayma y el Mall Aventura Plaza de Cayma.

Los resultados de las encuestas concluyentes se detallan y profundizan en el Anexo H.

#### **4. Principales conclusiones de la investigación de mercado**

A continuación, se detallan las conclusiones más importantes de la investigación de mercado realizada:

##### **4.1. Conclusiones de las entrevistas a profundidad a expertos:**

- Los expertos coinciden que existe un crecimiento en el hábito del cuidado personal de los hombres. Asimismo, los centros de belleza son rentables; sin embargo, deben mantener propuestas enfocadas en generar valor diferenciado a los clientes. Otro dato adicional es que los centros de belleza siguen creciendo en el mercado peruano.
- Los expertos también recomiendan que se debe tomar una mayor consideración en torno a ciertos factores como la ubicación céntrica en una zona segura, con fácil acceso. Asimismo, enfatizaron en generar una propuesta de valor diferenciada basada en la calidad del servicio.
- Es importante tener en cuenta que existe un público desatendido, el cual puede ser satisfecho con la propuesta de negocio brindada por SIR Barber Club.

##### **4.2. Conclusiones de los grupos focales:**

- Las personas conocen el concepto de barbería; sin embargo, las barberías que han visitado cuentan con formatos urbanos e informales que producen cierto rechazo de parte del público objetivo. Ellos buscan disfrutar dentro de un espacio prioritariamente masculino debido a que sienten incomodidades en un ambiente unisex por la presencia de personas del sexo femenino que no les permite expresarse libremente. Además, afirmaron que desconocían que existen barberías con formatos formales y clásicos. Por último, expresaron su insatisfacción por la oferta actual en Arequipa.
- El público objetivo es consciente del incremento de la cantidad de establecimientos de belleza masculinos como son las barberías, debido al fuerte crecimiento actual de la preferencia del hombre por cuidar su imagen. Cabe resaltar que esta tendencia del cuidado de imagen personal masculino es aceptada y reforzada en el entorno laboral y social de dicho público objetivo, lo que le exige un presupuesto mensual cada vez mayor para designarlo a esta actividad.



- El público objetivo aprueba la idea del negocio; sin embargo recomiendan ofertas y ubicación céntrica.

#### **4.3. Conclusiones de las encuestas concluyentes:**

- En base a los resultados de las encuestas concluyentes con relación a las preferencias del público sobre las características más destacadas y valoradas de un establecimiento estético masculino son las siguientes: servicios de calidad y diferenciados, así como una adecuada ubicación e infraestructura moderna, por encima del precio del servicio. En síntesis, en una barbería, los hombres valoran los espacios de interacción así como la variedad y calidad de servicios y productos presentes.
- La gran mayoría de encuestados percibe que en el mercado estético arequipeño se evidencia una gran oferta de centros de belleza enfocados a mujeres. En este sentido, queda clara la necesidad de diversificación y diferenciación de propuestas enfocadas en los hombres. Los establecimientos presentes que atienden a hombres arequipeños son cadenas conocidas a nivel nacional; sin embargo, no presentan un factor diferenciador que permita un mejor posicionamiento en el mercado masculino.
- Existe un considerable nivel de insatisfacción por parte de jóvenes arequipeños de estratos socioeconómicos acomodados en relación a la oferta estética masculina presente en el mercado, lo cual genera un atractivo escenario para propuestas diferenciadas y enfocadas en este segmento.
- Los resultados demuestran que un 53% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 30 y 50 soles en promedio por cada visita, mientras que un 35% declara estar dispuesto a pagar entre 51 y 100 soles.

## CAPÍTULO V: DEMANDA

Para estimar el tamaño del mercado en el que opera SIR Barber Club, se procede a cuantificar la demanda en base a variables establecidas en la segmentación del target.

### 1. Dimensionamiento de la demanda

Con el fin de determinar la cantidad de personas que componen el mercado, se toma en primer lugar el total de personas que residen en Arequipa Metropolitana: 920,047 habitantes según el INEI (2015). Asimismo, se determina la cantidad de personas dentro de Arequipa Metropolitana consideradas millenials (rango de edad de 25 a 34 años): 153,433 habitantes según el INEI (2015).

Se establece la proporción de NSE A y B en Arequipa: 20.80% en promedio según el APEIM (2016), así como la proporción de hombres con estilos de vida sofisticado: 9% según Arellano Marketing (2012). Arellano indica que esta proporción de 9% aplica para la población total de Arequipa (hombres y mujeres). En este sentido, se aplica un 4.5% en la segmentación de SIR Barber Club considerando el hecho de que solo se dirige al público masculino. De esta manera, se llega a un target de 1,436 personas, dato que fue considerado para obtener el número de encuestados (ver Anexo I).

Según Pope (2002), para lograr una mayor segmentación de acuerdo al giro del negocio, se debe de evaluar el alcance de las estrategias de marketing que el negocio va a emplear. Para ello, se ha asignado un efecto de 59%, porcentaje que representa la cantidad de personas que consulta en redes sociales sobre un producto o servicio antes de consumirlo (Ipsos, 2016). Esto último debido a que la presenta propuesta se publicita, principalmente, a través de dichas plataformas.

En este punto, se procede a aplicar la ponderación de intención de compra planeada por Pope (2002), quien señala que la aceptación de una propuesta en una encuesta debe ajustarse en un porcentaje menor al obtenido. Es decir, el autor señala que el resultado obtenido “no refleja ventas en forma perfecta. Hay que descontar algo a la respuesta: no todos los encuestados que dicen ‘definitivamente sí lo compraría’, en realidad lo harán” (Pope, 2002).

En este sentido, se aplica, en la siguiente tabla, los porcentajes de ponderación de intención de compra señalados por Pope (2002) obtenidos como parte de los resultados de las encuestas concluyentes. El resultado de la ponderación de intención de compra es de 45.91%.

**Tabla 14: Aceptación de la propuesta de negocio**

	Nº Personas	%	% Ponderación	% Compra
<b>Definitivamente sí</b>	115	44%	75%	33%
<b>Posiblemente sí</b>	129	50%	25%	12%
<b>No estoy seguro</b>	6	2%	10%	0%
<b>Probablemente no</b>	7	3%	3%	0%
<b>Definitivamente no</b>	3	1%	2%	0%
<b>Totales</b>	<b>260</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>45.91%</b>

Fuente: Adaptado de Pope (2002)

Finalmente, con el objetivo de afinar la estimación de la demanda para la presente propuesta, se ha decidido emplear el criterio de aceptación promedio de factores críticos que aportan valor a la decisión de compra del cliente. Esta herramienta implica seleccionar los cuatro factores más importantes para el cliente y para el negocio. La ponderación de factores críticos ha sido obtenida a partir de los resultados de la encuesta (ver Anexo H, pregunta 8).

A continuación, se presenta una tabla resumen, en donde se puede visualizar el cálculo final de la estimación de la demanda (en personas) para el presente plan de negocio.

**Tabla 15: Estimación de la demanda (en personas)**

Variable	Dato	Fuente
<b>Nº Personas Arequipa Provincia</b>	969,284	INEI (2015)
<b>Nº Personas Arequipa Metropolitana</b>	920,047	INEI (2015)
<b>Nº Personas Arequipa Metropolitana de 25-34 años</b>	153,433	INEI (2015)
<b>Proporción de NSE A y B de Arequipa Metropolitana</b>	20.80%	APEIM (2016)
<b>Estilo Sofisticado</b>	4.50%	Arellano Marketing (2012)
<b>Tamaño del Target</b>	<b>1,436</b>	-
<b>Porcentaje de efectividad y alcance de Marketing</b>	59.00%	Ipsos (2016)
<b>Ponderación de Intención de Compra</b>	45.91%	Encuestas concluyentes
<b>Aceptación promedio de factores críticos</b>	54.30%	Elaboración Propia
<b>Demanda total (en personas)</b>	<b>211</b>	-

Fuente: Elaboración propia

Para proseguir con el dimensionamiento de la demanda, se toma el número de visitas promedio del target a peluquerías y barberías en base a las encuestas concluyentes realizadas (ver Anexo H, pregunta 5).

**Tabla 16: Obtención del promedio de visitas mensual**

	Nº Personas	%	Visitas al mes	Promedio Visitas
<b>Menos de una vez al mes</b>	7	3%	0.5	0.01
<b>Una vez al mes</b>	76	29%	1	0.29
<b>Dos veces al mes</b>	100	38%	2	0.77
<b>Una vez por semana</b>	50	19%	4	0.77
<b>Más de una vez por semana</b>	27	10%	6	0.62
<b>Totales</b>	<b>260</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2.47</b>

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que para efectos de cuantificación de resultados, se establece que el apartado “menos de una vez al mes” implica una frecuencia de una visita cada dos meses, mientras que el apartado “más de una vez por semana” implica una frecuencia de seis visitas al mes. De esta manera, se demuestra que el promedio de visitas al mes que mantienen los hombres del target objetivo es de 2.47 visitas al mes. Considerando este promedio, se establece el número de visitas en el Año 1 explicado en la siguiente tabla.

**Tabla 17: Obtención del promedio de visitas Año 1**

<b>Demanda total (en personas)</b>	<b>211</b>
<b>Promedio de visitas al mes</b>	2.47
<b>Total de visitas al mes</b>	521
<b>Total de visitas en el Año 1</b>	<b>6,254</b>

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO VI: DESARROLLO ESTRATÉGICO

Para el presente capítulo se definen temas internos de la organización: misión, visión y valor organizacional, análisis estratégico y desarrollo de estrategias corporativas.

### 1. Misión Organizacional

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance. Además, se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo (Chiavenato, 2010).

Por ello, SIR Barber Club define su misión a través de la siguiente declaración:

*“Somos una empresa de cuidado de la imagen masculina especializada en cortes de cabello, barba y bigote que busca incentivar el formato clásico de las barberías en los hombres arequipeños mediante un servicio único de calidad y exclusividad, brindando la denominada Experiencia SIR”*

### 2. Visión Organizacional

La visión es la imagen de cómo se ve la empresa en el futuro, entendiéndose como el sueño que la organización acaricia (Chiavenato, 2010).

Por consecuencia, SIR Barber Club ha definido su visión de la siguiente manera:

*“Ser la barbería clásica líder en el mercado arequipeño de peluquerías y barberías para hombres, impulsando la marca como un referente en el cuidado de la imagen masculina y como un espacio de socialización entre pares”*

### 3. Valores Organizacionales

Se trata de un conglomerado de filosofías, creencias y conceptos generales que la organización practica y respeta. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y virtudes preciadas (Chiavenato, 2010). A continuación, se definen los principales valores de SIR Barber Club:

- ***Exclusividad***

En todo lo que ofrece SIR Barber Club, poniendo especial empeño en compartir junto con cada visitante la experiencia creada especialmente para ellos.

- ***Entusiasmo y Calidez***

Con el fin de disfrutar la “Experiencia SIR Barber Club”, y, además, colaborar con el cliente y facilitar todo lo necesario para mejorar su imagen.



- ***Servicio***

Buena y total disposición de brindar atención de calidad a todos los visitantes, sin distinción alguna.

- ***Confianza y Compromiso***

El servicio brindado es de primera calidad, por tanto, se espera que el cliente lo perciba de esta manera antes y después de cada visita.

#### **4. Análisis Estratégico: FODA cruzado**

La matriz FODA ha sido creada como metodología para abordar el entorno externo e interno de la organización en términos de oportunidades y amenazas exógenas y de fortalezas y debilidades endógenas (Chiavenato, 2010).

La aplicación de esta matriz se basa, principalmente, en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en consideración su misión, visión, valores y objetivos, con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) de la organización (Chiavenato, 2010). A continuación, se desarrolla el FODA cruzado (ver Tabla 18) para el caso de SIR Barber Club. Posteriormente, se definen las estrategias corporativas que ayudan a cumplir con los objetivos organizacionales.

**Tabla 18: FODA Cruzado**

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1: Servicio altamente diferenciado de la oferta actual en Arequipa.	D1: Empresa nueva y sin posicionamiento en el mercado.	
	F2: Alta calidad de artículos e insumos acorde a las exigencias del cliente.		
	F3: Se cuenta con barberos competitivos y capacitados.	D2: Rotación de personal.	
	F4: Ubicación estratégica del local, pues está ubicado en una zona comercial y con mucho tráfico de personas.		
	F5: Alianzas estratégicas con proveedores de insumos para el cuidado del cabello y la piel.	D3: Inversión pre-operativa y operativa de grado medio.	
	F6: Público objetivo bien identificado y explorado, de manera que pueda ser atendido de manera satisfactoria.		
	F7: Infraestructura única en el mercado arequipeño.	D4: Poca información de los consumidores acerca del servicio.	
F8: Recursos humanos capacitados.			
OPORTUNIDADES	FO	DO	
O1: Público objetivo insatisfecho y exigente, que busca nuevas opciones en el cuidado personal.	(F1, O1, O4) Propuesta diferenciada que satisface las expectativas del público objetivo actual.	(D1, O1) Una nueva propuesta invita al público objetivo a probar el servicio.	
O2: Carencia de centros especializados en el cuidado personal exclusivos para el género masculino en Arequipa.	(F3, F6,O2) Especialización en el cuidado personal masculino.	(D2, O2) Aprovechar el mercado creciente, ya que este impulsa la formación de más barberos	
O3: Mercado creciente, debido a la mayor preocupación del género masculino por el cuidado de su imagen.		(D3, O4) Aprovechar el mercado creciente para disminuir el horizonte de recuperación de inversión.	
O4: Crecimiento económico del país que se traduce en una mejor capacidad adquisitiva.	(F6,O3) Conocimiento del público objetivo y sus nuevas preferencias de cuidado.	(D4, O1, O2) Aprovechar la insatisfacción del público objetivo para que estas personas fomenten la propuesta de SIR Barber Club.	
AMENAZAS	FA	DA	
A1: Posibilidad de que las cadenas de peluquerías actuales copien el formato del negocio.	(F3, A1) Retener a los mejores barberos para evitar que otros negocios igualen la propuesta.	(D3, D4, A1) Brindar un servicio altamente diferenciado y monitorear constantemente las propuestas de la competencia.	
A2: Posibilidad de recesión de la economía.	(F5, A2) Explotar las alianzas estratégicas con proveedores para disminuir costos ante una recesión.		
A3: Aumento de la inseguridad ciudadana y asalto a diversos locales.	(F4, A3) Zona comercial con mucha vigilancia lo que disminuye la delincuencia.	(D1, A4) Realizar fuertes campañas de marketing para hacer conocida la marca y aumentar la afluencia del público objetivo.	
A4: Menor afluencia de público objetivo en ciertos días de la semana.	(F6, A4) Preferencias bien identificadas del público objetivo para poder realizar acciones estratégicas para aumentar la afluencia de personas.		

## 5. Estrategias corporativas

La estrategia consiste en un conjunto de acciones establecidas para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Con respecto a SIR Barber Club, el negocio define su estrategia en torno a la teoría de Michael Porter (2009).

### 5.1. Estrategia Genérica

La estrategia corporativa principal que emplea SIR Barber Club a lo largo de todo su ciclo de vida es la ‘**estrategia genérica de diferenciación de Michael Porter**’ (2009). Dicha estrategia consiste en diferenciar el servicio ofrecido hasta lograr que una percepción única por parte de los consumidores. El principal objetivo es generar rendimientos superiores al promedio del mercado y reducir el poder de negociación de los clientes debido a que se ofrece un servicio que no dispone de sustitutos similares. Con esto, se establecen fuertes barreras de entrada al contar con la preferencia de los consumidores (Porter, 2009).

Dicho esto, SIR Barber Club se diferencia de sus competidores en Arequipa con la innovación centrada en la “experiencia SIR” que hace referencia al servicio brindado únicamente en nuestro establecimiento y que gira alrededor de la implementación de los siguientes factores de diferenciación: espacio exclusivo para hombres, valor enfocado durante la espera, valor enfocado durante la recepción del servicio y valor enfocado durante toda la permanencia en el local.

Con respecto al espacio exclusivo para hombres, la investigación de mercado arroja que en Arequipa existen muy pocas propuestas exclusivas para hombres lo que genera incomodidad en los clientes. Esta incomodidad surge a raíz de que los hombres se sienten cohibidos al lado del sexo femenino al momento de expresar sus opiniones o demandas durante la recepción del servicio; es decir, prefieren un entorno masculino para sentirse más cómodos. Esta idea surge como hallazgo de los grupos focales realizados al público objetivo en los cuales los participantes expresaron que alguna vez se fueron insatisfechos por el corte de cabello recibido y se sentían cohibidos al solicitar alguna modificación en el corte debido al deseo de no mostrar demasiada vanidad en presencia del sexo femenino.

Con respecto al valor enfocado durante la espera, SIR Barber Club es la primera barbería en Arequipa que cuenta con un espacio recreativo como beneficio adicional para que el cliente se distraiga mientras espera a que su barbero pueda atenderlo. Este espacio cuenta con una consola de Play Station 4 y una gran colección de títulos videojuegos, una mesa de billar, una mesa de fulbito de mano, Spotify Premium a disposición de los clientes mediante una Tablet conectada a un equipo de sonido con alta calidad de audio, Wi-Fi libre y de alta velocidad, bebidas premium (whiskey, vodka, gin, ron, pisco y cervezas convencionales y artesanales) y piqueos (tequeños,

mini triples, frutos secos y snacks). Cabe resaltar que SIR Barber Club es la primera barbería en Arequipa que brinda este beneficio adicional a sus clientes de forma gratuita mientras se encuentren dentro del local. Con respecto a las bebidas, el personal siempre vela por el consumo medido de las bebidas con alcohol.

Con respecto al valor enfocado durante la recepción del servicio, SIR Barber Club es la primera barbería en Arequipa que tiene una atención personalizada, diferenciada y con alta exigencia en higiene. Esta atención se apoya en los siguientes seis elementos:

- Barbero asignado a cada cliente; es decir, tiene una cartera de clientes habituales que atiende cuando dichos clientes entran al local.
- Cada barbero está capacitado para asesorar a su cliente en relación al estilo de cabello o barba que debe llevar, ya sea por la fisionomía (forma de la cara y cráneo), temporada del año, actividad que realiza (trabajo, evento social, etc.), tendencias actuales, entre otros.
- Cada cliente cuenta con una carpeta virtual de los registros fotográficos de los servicios recibidos, de esta manera se facilita el proceso de decisión del tipo de corte de cabello o barba que solicita el cliente de acuerdo a como se siente con los cortes previos. El cliente puede disponer de la carpeta virtual dentro del local o fuera del local (en este último caso, el cliente debe brindar su cuenta de Gmail para poder compartírselo mediante Google Drive).
- El cliente tiene enlace vía Whatsapp o Facebook Chat con el local para poder agendar una cita, para solicitar las promociones de la semana u otra información que requiera.
- Diversidad de técnicas de barbería que poseen los barberos. Estos reciben cada seis meses una visita desde Lima de un barbero experto proveniente de la escuela de barberos llamada North Legend para que se actualicen en las nuevas técnicas y productos relacionados con el cuidado de cabello y barba; de esta manera se asegura que se brinda un servicio de alta calidad.
- La técnica de la barbería clásica diferencia a la propuesta de otras barberías debido a que se centran en cortes de cabello y de barba realizados con tijera.

Con respecto al valor enfocado durante toda la permanencia en el local, la “experiencia SIR” se refuerza con una decoración que transporta al cliente hacia una barbería tradicional inglesa, ya que cuenta con algunos elementos como sillones de barberos de los años cincuenta combinado con un estilo contemporáneo, un piso con baldosas de estilo tradicional en la zona de corte y parque en otras zonas, los barberos vestidos con camisa blanca, pantalón de vestir, tirantes y corbata de lazo y zapatos cómodos así como un sutil aroma amaderado característico y único de nuestro local.

## 5.2. Estrategia de competitividad

SIR Barber Club busca obtener una cuota importante de mercado en el transcurso de su operación en el mercado arequipeño. En este sentido, se emplea la **‘estrategia competitiva de especialista en nicho’** (Munuera & Rodríguez, 2012). Es la empresa que, siendo seguidora en un mercado, opta por diferenciarse del resto por la vía de especializarse en un submercado, o “nicho de mercado”, con posibilidades, en el que puede llegar a copar una gran cuota de mercado.

SIR Barber Club busca especializarse dentro de un sector en específico del mercado estético masculino enfocado a millenials, el submercado de barberías. La finalidad es conocer muy bien a los clientes de este nicho, entender sus necesidades y buscar la mejor manera de retenerlos frente a la presencia de futuras empresas seguidoras.

## 5.3. Estrategia de crecimiento

SIR Barber Club tiene como objetivo crecer en la industria empleando las estrategias de crecimiento de Ansoff (Munuera & Rodríguez, 2012). El principal factor de crecimiento se desarrolla en base a las acciones de marketing y comunicaciones establecidas en el plan de negocios con el fin de captar una mayor población del target. Se estima un crecimiento anual de efectividad y alcance de marketing de 3%.

Asimismo, la barbería planea utilizar la estrategia de **‘desarrollo de nuevos productos’** para sostener sus ventas y penetración de mercado a lo largo del tiempo; esto consiste en un constante monitoreo de las propuestas de los competidores a fin de analizar la posible similitud con la propuesta de valor de SIR Barber Club. De ser necesario, se realizan modificaciones al servicio para que los clientes sigan percibiendo el servicio como un servicio diferenciado del resto. La evaluación para el desarrollo de nuevos productos se establece al término de cada año de operación.

Asimismo, otra estrategia a emplear a largo plazo es la de **‘desarrollo de nuevos mercados’**, llevando esta propuesta a otras de las principales ciudades del Perú en donde no se encuentre un servicio similar, previa evaluación de mercado que permita confirmar las preferencias de los consumidores (Munuera & Rodríguez, 2012). La evaluación para el desarrollo de esta estrategia se establece al término del quinto año de operaciones de SIR Barber Club.



## CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

### 1. Objetivos del Plan de Marketing

Tabla 19: Objetivos del Plan de Marketing

Objetivos de Marketing				
Objetivo	Indicador de medición	Año 1	Año 3	Año 5
Consolidar a SIR Barber Club como la mejor opción de barbería en Arequipa Metropolitana	Grado de satisfacción de los clientes con el servicio	70%	80%	90%
Alto reconocimiento de la marca SIR Barber Club	Número de seguidores en redes sociales	> 5,000	> 10,000	> 15,000
Alcanzar el nivel de ventas proyectadas	Ventas netas en el Estado de resultados (S/.)	> 560,000	> 600,000	> 640,000
Cubrir los costos operativos del negocio	Margen operativo en el Estado de resultados (%)	> 8%	> 12%	> 14%

Fuente: Elaboración propia

### 2. Estrategia de Marketing

A continuación, se explican las estrategias de marketing a aplicar durante el desarrollo de la propuesta de SIR Barber Club.

#### 2.1. Determinación del Público Objetivo

El público objetivo de SIR Barber Club está conformado por el tamaño y segmentación de mercado que la empresa decide captar. Como señalan Kotler y Keller (2012) el tamaño de mercado es el número de compradores que existen para una determinada oferta. Segmentar un mercado es la acción de dividir un mercado heterogéneo en grupos más pequeños con diferentes comportamientos, necesidades o características, debido a que estos podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas. A continuación, se explica el procedimiento seguido para la definición del target al que está dirigida la idea de negocio.

SIR Barber Club se basa en ofrecer una experiencia de servicio diferenciada. Por ello, era importante enfocarse en un público objetivo que valore o que se encuentre dispuesto a experimentar una propuesta diferente de tratamiento personal en el cuidado de cabello, priorizando las comodidades que pudieran generarles antes que el costo asociado.

Justamente, el mercado está compuesto por consumidores que difieren entre sí, ya sea en sus gustos, recursos, localización, actitudes o prácticas y hábitos de consumo (Kotler & Keller, 2012). Por lo que, a través de la segmentación, se puede identificar un nicho de mercado al cual se puede llegar con mayor eficiencia y de esta manera, brindar una oferta que se ajuste mejor a sus necesidades específicas. Para el presente plan de negocios, se realiza una segmentación multivariable basada, principalmente, en cuatro aspectos o variables, cuya combinación permite obtener un grupo meta bien definido.

A partir del grupo meta establecido, se define el perfil del consumidor de SIR Barber Club, en base a la teoría de Rolando Arellano, como hombres con estilo de vida sofisticado, ya que son jóvenes con ingresos superiores al promedio, educados, liberales, modernos y cosmopolitas, que valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y se encuentran en la búsqueda de nuevas experiencias. Una característica de estas personas es que valoran mucho la calidad del servicio (Arellano Marketing, 2010).

**Tabla 20: Perfil del cliente/consumidor de SIR Barber Club**

		Público Objetivo
Variables geográficas	Lugar de Residencia	Arequipa Metropolitana
	Edad o Rango de edades	De 25 a 34 años
Variables demográficas	Sexo	Hombres
	Nivel Socioeconómico	A y B
Variables conductuales	Decisión de consumo	100%
Variables psicográficas	Estilo de Vida	Sofisticado
	Perfil	Calidad, Servicios, Experiencia (emociones) y Comodidad

Fuente: Adaptado de Kotler y Keller (2012)

Así, el mercado meta de SIR Barber Club está compuesto por:

*Hombres, entre 25 y 34 años, con un estilo de vida sofisticado del nivel socioeconómico A y B.*

*Son buscadores de calidad, experiencia y comodidad y viven en Arequipa Metropolitana.*

## 2.2. Estrategia de Diferenciación: Propuesta de Valor

Los compradores compran a la empresa que les ofrece el máximo valor. Por ello, el valor recibido es la diferencia entre los valores positivos y negativos proporcionados por las distintas empresas del mercado. Además, si la empresa puede diferenciar su oferta de una manera efectiva, puede también establecer un mayor precio. La diferenciación permite que las empresas establezcan mayores precios en base a los valores adicionales percibidos por los clientes (Kotler & Keller, 2012). En este sentido, las empresas pueden mejorar su oferta a través de tres formas: mediante el incremento de la suma de valores positivos, mediante la reducción de valores negativos y, por último, mediante la reducción del precio en dinero. SIR Barber Club opta un incremento de la suma de los valores positivos mediante una mejor calidad de servicio respecto a la oferta actual del mercado. Para atender esta mejora, se cuenta con personal experimentado y sometido a constante capacitación. Asimismo, se disminuyen los valores negativos reduciendo la percepción del tiempo de espera para la atención de los clientes debido a que el cliente puede acceder a un área de esparcimiento con bebidas y snacks gratis mientras espera su turno de atención. La forma más evidente de diferenciación es la que se basa en las características del

producto o servicio. Según Kotler y Keller (2012) existen diversas herramientas de diferenciación competitiva las cuales pueden ser a través del producto, los servicios, las personas y la imagen.

### **2.2.1. Diferenciación a través del servicio**

Además de la diferenciación a través del producto físico, las empresas pueden también diferenciar sus ofertas a través de los servicios. Cuando el aspecto físico del producto no puede diferenciarse con facilidad, la clave para el éxito competitivo reside en el aumento de valor del producto a través de los servicios añadidos. Para el caso de SIR Barber Club, estos servicios añadidos consisten en un entorno físico diferenciado, ya que dicho factor se asemeja a una barbería tradicional inglesa en los cuales se resalta la alta calidad del servicio mediante insumos y productos de primera categoría así como técnicas de corte con máquinas y tijeras acompañados de técnicas hidratación mediante el uso de toallas con agua caliente. Asimismo, se presentan los servicios adicionales como bebidas y snacks, juegos de mesa y videojuegos, etc.

### **2.2.2. Diferenciación a través de las personas**

Las empresas pueden disponer de una fuerte ventaja competitiva disponiendo de un personal mejor que la competencia. Según Kotler y Keller (2012), el personal mejor preparado tiene las siguientes seis características: competencia, cortesía, credibilidad, confianza, responsabilidad y comunicación. SIR Barber Club cuenta con personal calificado que posee las seis características detalladas anteriormente y que son reforzadas a través de un sólido programa de capacitaciones que se desarrolla a detalle en el Módulo de Capacitaciones dentro del plan de recursos humanos.

## **2.3. Estrategia de Marketing Experiencial**

Este enfoque es una nueva orientación del marketing que considera a las personas como individuos emocionales interesados en obtener una experiencia de consumo agradable y placentera (Walls, Okumus & Joon-Wuk, 2011). En este sentido, SIR Barber Club no solo desea centrarse en el servicio de cuidado personal que ofrece, sino que, además, apunta a incorporar la experiencia del servicio denominada la “Experiencia SIR”, la cual contempla una serie de elementos que la diferencian de otras propuestas existentes en el mercado. De acuerdo con Schmitt (2006) las características clave del marketing experiencial son cuatro:

- **El marco central es la experiencia del cliente:** el marketing experiencial considera que la experiencia de los clientes resultan de estímulos originados por los sentidos o mente del cliente en situaciones puntuales. Estas son experiencias que provocan valores emocionales, cognitivos o sensoriales a diferencia del marketing tradicional. Para el caso de SIR Barber Club, se incorporan valores emocionales y cognitivos como la relación amical del colaborador con el cliente, conociendo sus gustos y preferencias. La misión del colaborador es conocer lo más que pueda al cliente y brindarle un servicio que

sobrepase sus expectativas, con la finalidad de que el cliente prefiera nuestro establecimiento sobre los demás. Adicional a esto, se incorporan valores sensoriales como el aroma distintivo, música seleccionada y un aspecto visual único en Arequipa.

- **Los clientes son racionales y emocionales a la vez:** toman sus decisiones racionalmente, pero, muchas veces, también las toman emocionalmente, ya que estas emociones despiertan una experiencia de consumo. El marketing experiencial destaca la necesidad de considerar al cliente como un individuo que quiere obtener estímulos y experiencias emotivas y creativas. En este sentido, el cliente debe preferir asistir a SIR Barber Club, no solo por estímulo racional (un buen corte de cabello o barba) sino que también debe estar motivado emocionalmente por la “Experiencia SIR”.
- **Examen de la situación de consumo:** el marketing experiencial considera que el cliente no solo evalúa el producto en base a sus características y beneficios funcionales sino que además lo hace en base a la experiencia que le aporta en función de la situación de consumo en la que es utilizado; es decir, lo que experimenta el cliente durante el consumo como factor fundamental para lograr una mayor satisfacción y lealtad en el cliente. En este sentido, SIR Barber Club, proporciona un espacio de interacción social a la vez que recibe los diversos servicios que se brindan en el establecimiento.
- **Métodos y herramientas diversos:** el marketing experiencial se puede investigar con diferentes y amplias metodologías. Para el caso de SIR Barber Club, esta investigación de herramientas va estrechamente relacionada con el nivel de satisfacción de los clientes.

Asimismo, se identifica una serie de variables que contribuyen a la creación de la experiencia del cliente y conforman distintos tipos de experiencias: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones. De esto nacen cinco tipos de marketing: marketing de sensaciones, marketing de sentimientos, marketing de pensamientos, marketing de actuaciones y marketing de relaciones (Schmitt, 2006). SIR Barber Club desarrolla los siguientes:

- **Marketing de sensaciones:** SIR Barber Club se apoya fuertemente en las sensaciones que el cliente experimenta desde el momento en que tiene el primer contacto con el local; diversos elementos entran a tallar en estas sensaciones. Algunos de ellos son: apariencia externa e interna del local, aroma del local y aroma de insumos y productos para el cabello y la barba, vestimenta de los colaboradores, excelentes habilidades comunicativas de los colaboradores, esfuerzo por satisfacer las expectativas del cliente, entre otros.
- **Marketing de sentimientos:** SIR Barber Club produce un sentimiento de confianza y comodidad. El cliente debe sentir que está rodeado de personas con un perfil similar al suyo y con preferencias similares.



- **Marketing de relaciones:** SIR Barber Club apunta a que sus clientes sientan que son parte de un grupo selecto y aceptado por sus miembros. Ellos deben tener presente la idea de que conforman un grupo con preferencias y motivaciones similares.

### 3. Marketing Mix

#### 3.1. Servicio

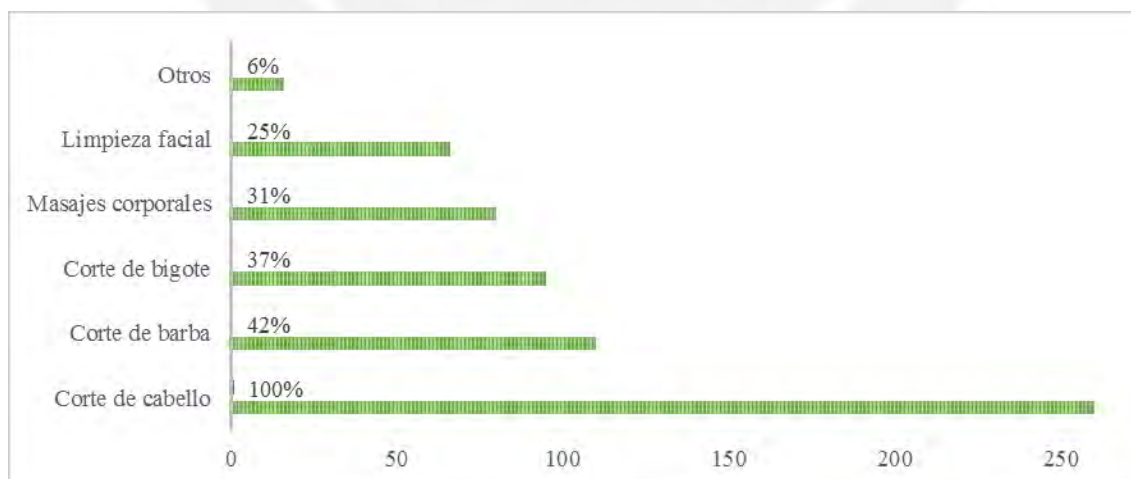
SIR Barber Club pretende ir más allá del servicio que se ofrece en el mercado actual de barberías y spa de Arequipa Metropolitana. De esta manera, aspira a crear una experiencia única que permite captar la preferencia del público objetivo. Esta experiencia está compuesta por diversas actividades y atenciones que el cliente puede realizar y recibir respectivamente, desde el momento que ingresa al establecimiento, hasta el momento en que se retira. Con el propósito mencionado, los servicios ofrecidos por la barbería son los que el público objetivo considera como más valorados, según el resultado de la investigación de mercado mostrado en la Figura 6 y 7. Estos servicios son los siguientes:

##### 3.1.1. Servicios básicos o principales

Los servicios básicos que ofrece SIR Barber Club son los siguientes:

- Corte de cabello
- Corte y afeitado de barba y bigote
- Limpieza facial
- Masajes corporales

**Figura 6: Nivel de aceptación (personas) de servicios básicos según encuestas concluyentes**



Fuente: Elaboración Propia

La Figura 6 muestra que la gran mayoría de hombres considera fundamental el corte el cabello como un servicio básico para cuidar su imagen. Asimismo, los encuestados declaran que



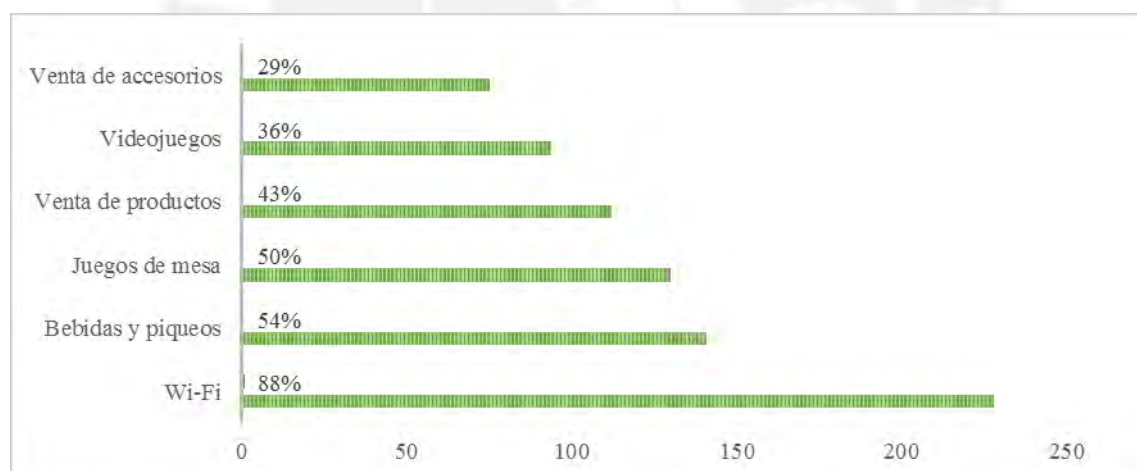
el corte de barba (42%) y bigote (37%) y masajes corporales (25%) son importantes, pero en menor escala. Por último, la limpieza facial es un servicio menos demandado con 25%.

### 3.1.2. Servicios secundarios

Además de recibir los servicios básicos de una barbería, el cliente puede acceder a los siguientes servicios adicionales de cortesía:

- Consumo de bebidas según la elección del cliente, estas pueden ser elaboradas con o sin alcohol. Dichas bebidas son presentadas a través de una carta.
- Consumo de bocaditos o snacks.
- Disposición de una mesa de billar y una de fulbito de mano para jugar partidas con amigos y clientes presentes en el establecimiento.
- Disposición de la consola de juegos PlayStation 4, un televisor de 55" pulgadas y los diversos juegos de dicha consola durante el tiempo que crea conveniente.
- Uso del WI-FI.
- Servicio opcional de lustrado de zapatos después de cada atención, el cual no tendrá un valor adicional.

**Figura 7: Nivel de aceptación (personas) de servicios adicionales según encuestas concluyentes**



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, los hombres prefieren priorizar el servicio adicional de wi-fi (88%), ya que este les permite estar conectados para obtener información y comunicarse mientras reciben los servicios. Además, el 54% de los encuestados prefieren recibir las bebidas y piqueos. La venta de productos de cuidado del cabello y barba (43%) y la disposición de juegos de mesa (50%), también son servicios que les gustaría recibir en su estadía en la barbería.

Finalmente, tras analizar los servicios que se brindan en el mercado y contrastarlos con los resultados de las encuestas concluyentes realizadas al público objetivo, se llega a la conclusión

de que el público está en constante búsqueda de un factor diferencial. En este sentido, se concluye que la experiencia vivida por el cliente debe ser el principal atributo para establecer fidelidad y una relación de largo plazo. Por tanto, se propone brindar estos servicios adicionales con la finalidad de ofrecer al cliente un espacio que le permite socializar y pasar momentos agradables, ya sea con amigos o con los propios barberos, generando un ambiente de confraternidad.

### 3.1.3. Descripción de la “Flor de Servicios Complementarios”

Para analizar adecuadamente este apartado, Lovelock y Wirtz (2009) proponen el modelo de la ‘**flor del servicio**’ el cual se desarrolla a continuación:

- **Toma de pedidos:** Puede ser una solicitud de servicio en el mismo local o una reservación por los diversos canales de comunicación presentes en SIR.
- **Facturación:** el cliente recibe un comprobante de venta luego de finalizados los servicios.
- **Pago:** se realiza por medio de dinero en efectivo, tarjeta de débito y tarjeta de crédito.
- **Consultas:** los colaboradores de la barbería están plenamente capacitados para responder todo tipo de consultas relacionadas a los servicios que se brindan en el establecimiento.
- **Hospitalidad:** característica principal de la barbería; todos los colaboradores tienen como objetivo tratar de forma amable y atender de la mejor manera al cliente.
- **Excepciones:** la barbería cuenta con planes y lineamientos de contingencia ante cualquier eventualidad dentro del establecimiento. Esto estará reforzado con los planes de capacitación a los colaboradores para respuestas oportunas y precisas.

### 3.1.4. Descripción de la marca

A continuación, se introduce el logotipo de la marca SIR Barber Club.

**Figura 8: Logotipo de SIR Barber Club**



El término “SIR” denota sofisticación y elegancia. La tipografía de estilo ligero expresa la fusión vanguardista de la propuesta. Asimismo, el contraste entre el color negro del fondo y el color blanco de la tipografía representan la sobriedad de las barberías clásicas. Los símbolos que componen el logo, que son el poste de barbero con la imagen de las tijeras y el peine abajo, fueron especialmente elegidos para completar la propuesta de valor.

### **3.2. Evidencia física**

SIR Barber Club debe manejar el entorno físico con mucho cuidado, pues este ejerce un gran impacto en la impresión que reciben los clientes, tanto antes, durante y después de tomar el servicio. En el caso de la barbería, el diseño del local, la iluminación, la decoración, los uniformes de los colaboradores, etc. juegan un papel importante en el incremento o disminución de la satisfacción de los clientes (Lovelock & Wirtz, 2009).

#### **3.2.1. Exterior de las instalaciones**

SIR Barber Club desea proyectar un estilo clásico inglés, por ello el establecimiento se caracteriza por generar un aspecto de elegancia y formalidad, sin perder la esencia de la modernidad valorada por los clientes. Se presenta un establecimiento en donde predominan los colores claros que denota una imagen sobria y pulcra de la marca.

**Figura 9: Vista externa en 3D de SIR Barber Club**



Fuente: Elaboración Propia

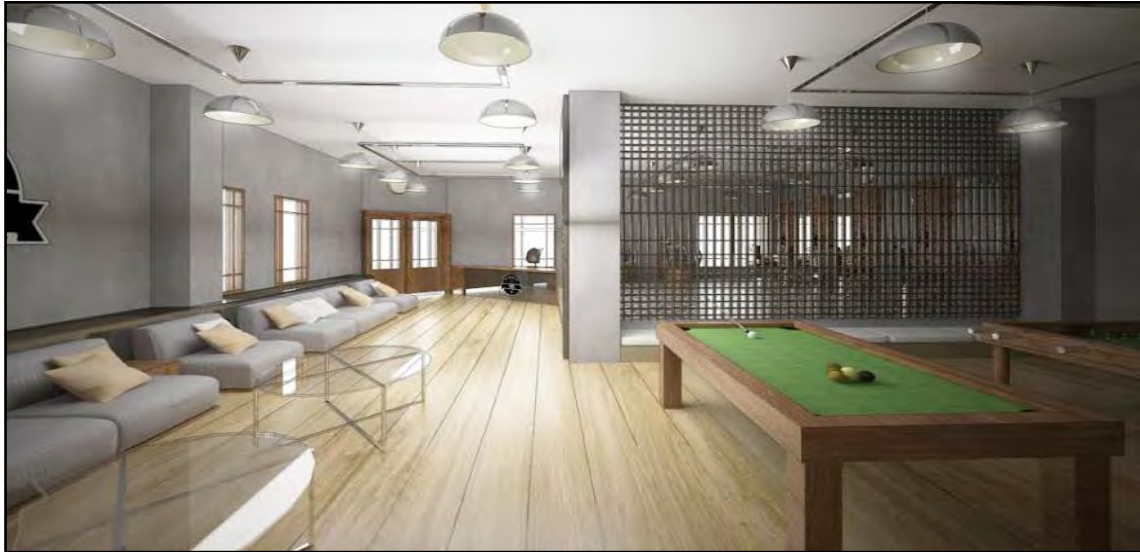
#### **3.2.2. Interior de las instalaciones**

El establecimiento está diseñado en base a un ambiente clásico en donde los colores claros y el uso de la luminaria buscan reforzar la idea de un espacio amplio, elegante y pulcro. Asimismo, con el fin de estilizar cada ambiente manteniendo la esencia clásica, se hace mucho uso de la madera tanto en el piso como en los muebles presentes en el local los cuales brindan generan sobriedad en el ambiente. Estos detalles están acompañados de espacios compartidos, donde SIR



Barber Club propone a los clientes momentos de socialización y entretenimiento como ambientes para jugar billar, futbolín, un Play Station 4, una Smart TV y un mini bar.

**Figura 10: Vista interna en 3D de SIR Barber Club**



Fuente: Elaboración Propia

La idea principal de SIR Barber Club es reforzar el hecho de generar un espacio cómodo para el cliente, retomando la idea de una barbería clásica y adaptándola a las características de un hombre millennial, una persona tecnológica, de buen gusto y con gran exigencia en la calidad de servicio que recibe.

**Figura 11: Vista interna en 3D de SIR Barber Club**

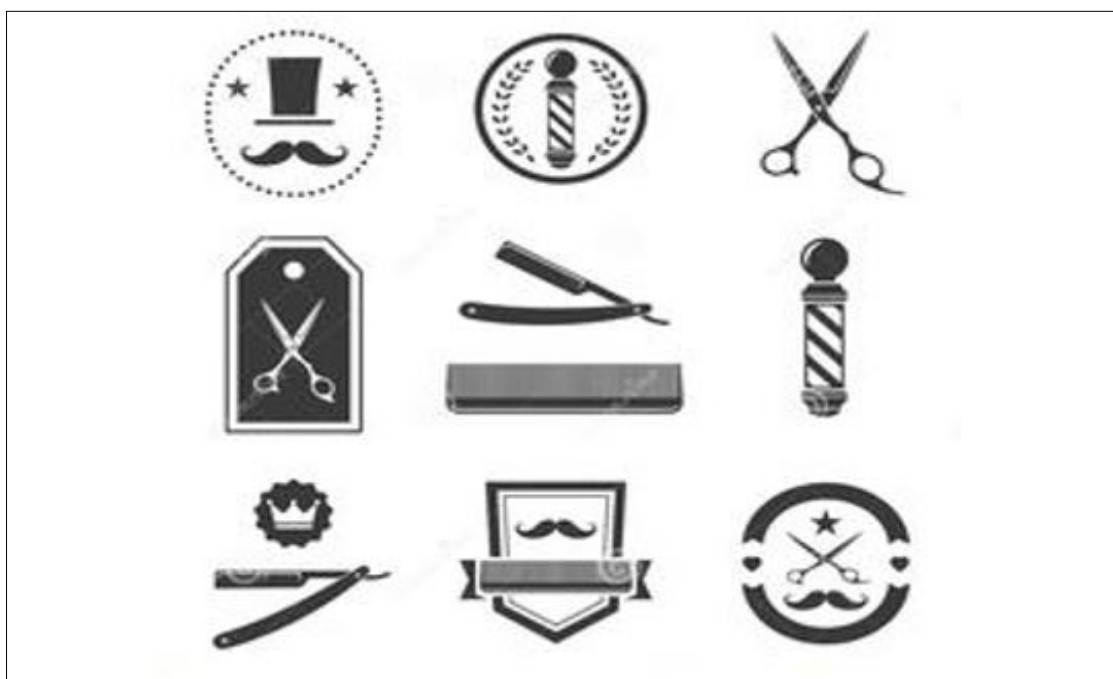


Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.3. Exhibiciones interiores y dimensiones sociales

Los elementos adicionales a trabajar en la propuesta como folletos, letreros y uniformes están relacionados con iconos característicos de las barberías clásicas. Cabe resaltar que la vestimenta del personal en el local es formal (camisa, pantalón y zapatos). Se refuerza el uso de los siguientes iconos en el establecimiento a fin de reforzar visualmente la idea de una barbería:

**Figura 12: Elementos visuales de SIR Barber Club**



### 3.3. Procesos

Los procesos que se ejecutan dentro de SIR Barber Club están basados en la excelencia de la experiencia. Según el estudio exploratorio, el público objetivo disgusta de esperar ya que cae en el aburrimiento lo que genera una ventana de oportunidad para nuestra propuesta, aprovechando el tiempo de espera y generando una experiencia única en el cliente mediante actividades lúdicas y de relajación.

#### 3.3.1. Flujograma del servicio básico o principal

El servicio básico se basa principalmente en el corte de cabello, barba y bigote. El flujograma se explica a mayor detalle en el plan de operaciones.

#### 3.3.2. Flujograma de los servicios secundarios

Los servicios secundarios son la venta de productos para el cuidado del cabello y la barba, wi-fi, bebidas y piqueos, videojuegos y juegos de mesa. Los flujogramas se detallan en el plan de operaciones.



### 3.4. Personas

Puesto que SIR Barber Club está enfocado en que el cliente experimente la mejor experiencia con el servicio, sus colaboradores son una pieza fundamental para la satisfacción del mismo. Por ello, son constantemente orientados y capacitados para mantener la filosofía de la empresa, como también procurar una mayor especialización en los procesos que conllevan a la mayor satisfacción del servicio.

#### 3.4.1. Descripción y rol del personal front stage

**Tabla 21: Perfil de los barberos**

Puesto	Funciones	Competencias	Requisitos
<b>Barbero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de brindar los servicios de barbería a los clientes</li> <li>Responsable de transmitir la experiencia SIR Barber Club a los clientes</li> <li>Responsable de mantener su lugar de trabajo ordenado y limpio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empatía</li> <li>Vocación de servicio</li> <li>Amabilidad</li> <li>Habilidad para comunicarse</li> <li>Facilidad para trabajar en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos años de experiencia como mínimo ejerciendo la labor de barbero</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22: Perfil de la masajista**

Puesto	Funciones	Competencias	Requisitos
<b>Masajista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de brindar los servicios de masajes</li> <li>Responsable de transmitir la experiencia SIR Barber Club a los clientes</li> <li>Responsable de mantener su lugar de trabajo ordenado y limpio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empatía</li> <li>Vocación de servicio</li> <li>Amabilidad</li> <li>Habilidad para comunicarse</li> <li>Facilidad para trabajar en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un año de experiencia como mínimo ejerciendo la labor de masajista</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23: Perfil de la recepcionista**

Puesto	Funciones	Competencias	Requisitos
<b>Recepcionista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la recepción y atención de los clientes</li> <li>Responsable de la cobranza por los servicios prestados dentro del local</li> <li>Responsable del negocio en ausencia del administrador del local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vocación de servicio</li> <li>Rasgos de liderazgo</li> <li>Facilidad para trabajar en equipo</li> <li>Facilidad para resolver problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un año de experiencia como mínimo en atención al cliente o puestos similares.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.2. Descripción y rol del personal back stage

**Tabla 24: Perfil del administrador**

Puesto	Funciones	Competencias	Requisitos
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la administración general del negocio. Responsable de las áreas de operaciones y marketing</li> <li>Responsable del diseño e implementación de las estrategias para el crecimiento del negocio y su posicionamiento como marca líder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rasgos de liderazgo</li> <li>Facilidad para trabajar en equipo</li> <li>Facilidad para resolver problemas</li> <li>Facilidad para trabajar bajo presión</li> <li>Empatía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia demostrada en la administración de negocios similares.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.3. Rol del cliente en la producción del servicio

- Detallar al barbero el tipo de corte que desea e ir dando retroalimentación mientras se está realizando el servicio.

## 3.5. Precios

Para establecer el precio de los servicios básicos se utiliza la herramienta de fijación de precios basada en el valor. Tal como señalan Kotler y Armstrong (2013), dicha herramienta utiliza las percepciones que tienen los clientes acerca del valor que se les ofrece para luego determinar el precio meta. Para efectos del análisis propuesto, dicho precio debe ser congruente con el valor percibido por el cliente y el promedio de precios en el mercado.

### 3.5.1. Criterios de fijación de precios: valor percibido, competencia, costos

A través de la investigación de mercado se llega a la conclusión de fijar los precios a través de los siguientes criterios:

- La percepción del valor del servicio para el público objetivo.
- El precio referencial comparado con ofertas similares en el mercado teniendo en consideración el valor agregado que ofrece SIR Barber Club.

### 3.5.2. Estrategia de precio respecto a la competencia

En primer lugar, se realiza un estudio de mercado con observación participante con el fin de analizar las propuestas presentes en el mercado (ver Anexos B y C). Mediante esta herramienta, se obtienen los precios referenciales de los principales competidores.

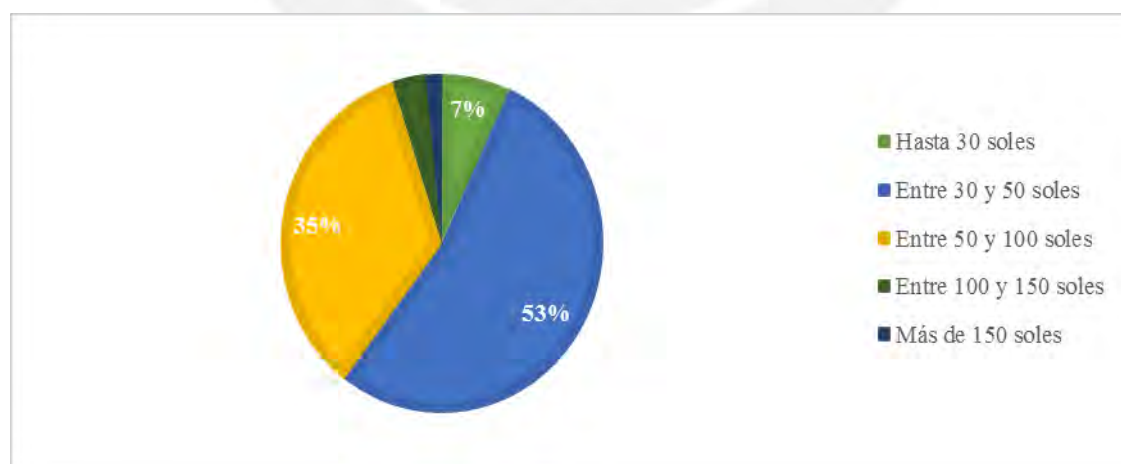
**Tabla 25: Precios de los principales competidores de SIR Barber Club**

Servicio	Peluquerías		Barberías	
	Matisses Spa	Marco Aldany	Mustach	Lumberjack
Corte de cabello	S/. 45.00	S/. 35.00	S/. 45.00	S/. 35.00
Corte de barba y bigote	S/. 25.00	S/. 35.00	S/. 25.00	S/. 20.00
Limpieza facial	S/. 120.00	S/. 100.00	-	-
Masaje corporal	S/. 100.00	-	-	-
Tratamiento manos	S/. 30.00	S/. 25.00	-	-
Tratamiento pies	S/. 40.00	S/. 30.00	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se contrastan estos precios con la disposición de precios a pagar por el público objetivo que se muestran en las encuestas concluyentes.

**Figura 13: Disposición de precios promedio a pagar en cada visita a SIR Barber Club**



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados demuestran que un 53% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 30 y 50 soles en promedio por cada visita, mientras que un 35% de los encuestados declara estar dispuesto a pagar entre 51 y 100 soles.

Finalmente, se decide establecer precios por encima del promedio de precios de los locales presentes en Arequipa, los cuales van de la mano con los precios de los principales competidores. Esto se sustenta en la propuesta diferenciada que se brinda hacia el cliente. Dicha propuesta tiene incluidos todos los servicios detallados en la estrategia de producto/servicio. Cabe resaltar que no existe una propuesta de valor similar en la ciudad de Arequipa.

**Tabla 26: Precios de SIR Barber Club**

Servicio	SIR Barber Club
Corte de cabello	S/. 45.00
Corte de barba y bigote	S/. 30.00
Limpieza facial	S/. 100.00
Masaje corporal	S/. 80.00

Fuente: Elaboración Propia

Además, de acuerdo al análisis de cercos tarifarios propuesto por Lovelock y Wirtz (2009), SIR Barber Club cuenta con actividades de comunicación que afectan directamente el precio de los servicios mediante descuentos. El detalle de costos generados por el uso de estos descuentos se presenta en el Plan de Marketing. Dicho detalle incluye IGV.

**Tabla 27: Costo unitario de descuentos SIR Barber Club**

	Actividades de comunicación	Tipo de servicio	% de Dcto.	Precio base	Costo unitario	Precio final
<b>Durante operatividad</b>	Hacer conocida la marca a través del Facebook	Corte de cabello	10%	45.00	4.50	40.50
	Beneficio por agendar tu cita	Corte de cabello	10%	45.00	4.50	40.50
	Descuento por consumo mínimo de 70 soles	Corte de cabello	15%	45.00	6.75	38.25
	Descuentos por realizar 4 visitas en el mes	Corte de cabello	20%	45.00	9.00	36.00
<b>Fidelización de clientes</b>	Descuento por uso de tarjeta SIR VIP	Corte de cabello	15%	45.00	6.75	38.25
		Corte de barba y bigote	15%	30.00	4.50	25.50
	Gift Card para servicio gratis por cumpleaños	Corte de cabello	100%	45.00	45.00	-

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, se estima el nivel de demanda de dichas actividades promocionales en la Tabla 28. Cabe mencionar que las únicas campañas promocionales permanentes en SIR Barber Club son las establecidas en el programa de fidelización de cliente las cuales tienen un crecimiento estimado de demanda anual de 5%.

**Tabla 28: Demanda de descuentos SIR Barber Club**

	Actividades de comunicación	Año 1
Durante operatividad	Hacer conocida la marca a través del Facebook de los clientes	30%
	Beneficio por agendar tu cita	50%
	Descuento por consumo mínimo de 70 soles	40%
	Descuentos por realizar 4 visitas en el mes	10%
Fidelización de clientes	Descuento por uso de tarjeta SIR VIP	15%
	Gift Card para servicio gratis por cumpleaños	2%

Fuente: Elaboración Propia

### 3.6. Canal

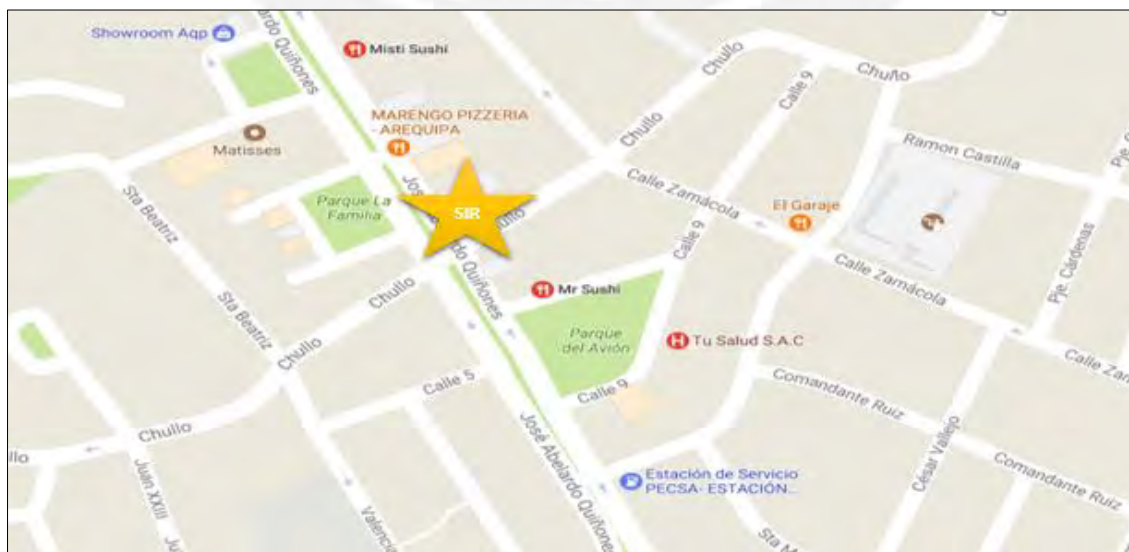
#### 3.6.1. Forma de contacto con el cliente

La estrategia de plaza se refiere a las actividades por las que la empresa busca llegar hacia su cliente meta, para esto son utilizados canales directos como indirectos (Kotler & Armstrong, 2013). En el caso de la barbería, para llegar al cliente se utiliza un canal directo, pues el servicio se brinda dentro del establecimiento.

#### 3.6.2. Ubicación y dirección del local

La decisión de tomar el establecimiento en el distrito de Yanahuara, en la dirección Urb. Valencia E-17, con una superficie de 143 m<sup>2</sup>, se basa principalmente en los resultados del estudio de mercado.

**Figura 14: Ubicación del local de SIR Barber Club**

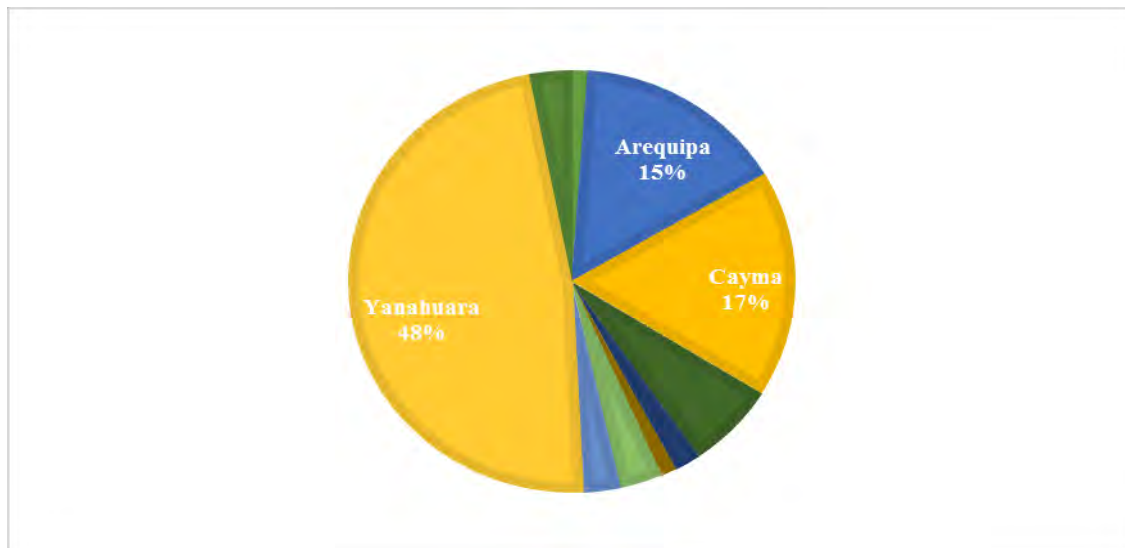


Fuente: Adaptado de Google Maps (2017)



Es importante resaltar que esta ubicación cuenta con el 48% de preferencia de nuestros encuestados, tal y como se muestra en la siguiente figura.

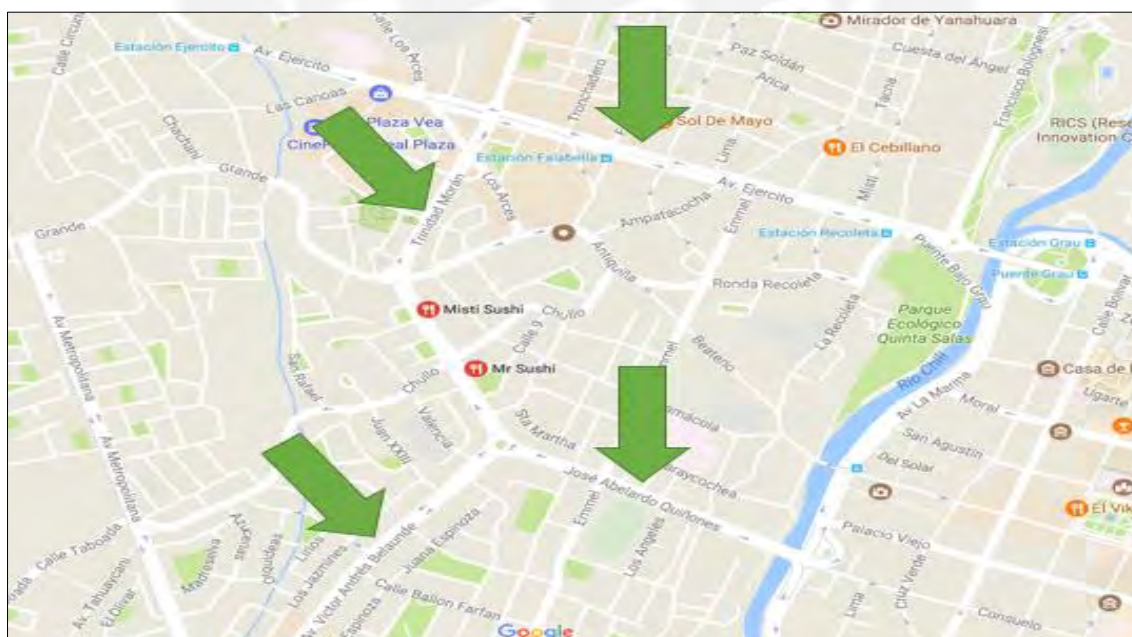
**Figura 15: Nivel de aceptación (%) de ubicación del establecimiento según encuestas concluyentes**



Fuente: Elaboración Propia

Cabe resaltar que el establecimiento está ubicado estratégicamente en una zona segura y de fácil acceso para el público objetivo. Asimismo, se opta por la ubicación establecida debido a la facilidad de acceso desde avenidas principales y por la cercanía a centros empresariales con gran afluencia de jóvenes ejecutivos, según consta en el siguiente gráfico:

**Figura 16: Acceso al local desde avenidas principales**



Fuente: Adaptado de Google Maps (2017)

Entre las principales avenidas de acceso se presentan: por el norte, la Av. Ejército y la Av. Trinidad Morán; por el sur, la Av. José Abelardo Quiñones y la Av. Víctor Andrés Belaunde. Dichas avenidas son las principales en el distrito de Yanahuara.

### 3.6.3. Horarios de atención

En SIR Barber Club, los horarios de atención varían según las preferencias del público objetivo desarrolladas en la investigación de mercado. Asimismo, se busca optimizar el horario de atención y evitar tiempos muertos. Por tal motivo, los horarios de atención son los siguientes:

**Tabla 29: Horarios de atención**

Días	Horario de atención
Lunes – Viernes	11:00 am - 08:00 pm
Sábado	10:00 am - 09:00 pm
Domingo	10:00 am - 09:00 pm

Fuente: Elaboración Propia

El horario de atención estima una atención de 48 horas semanales para cada barbero, con dos horas de descanso a la semana distribuidas entre los días sábados y domingos debido la intensidad de la jornada laboral.

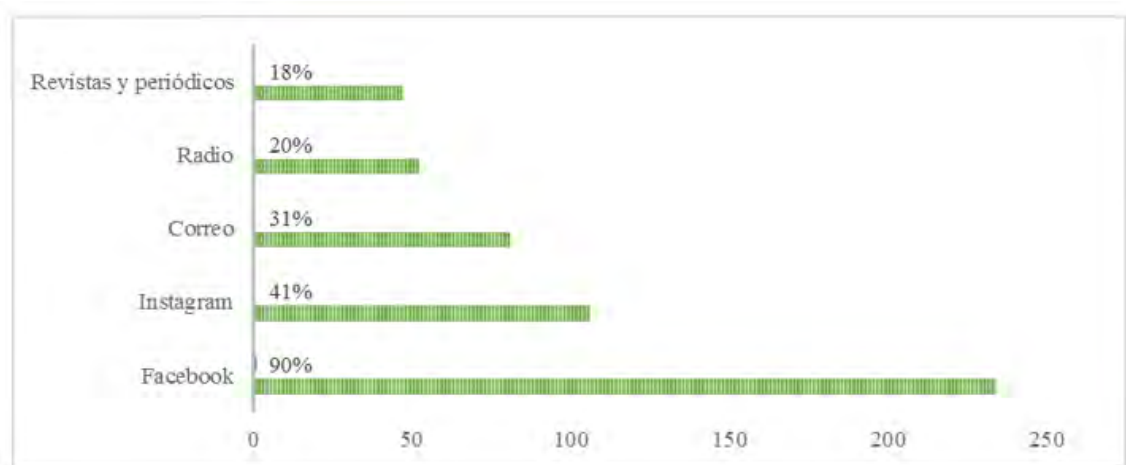
### 3.7. Comunicaciones integradas

Las estrategias de promoción de SIR Barber Club se enfocan en invitar al cliente a la prueba del servicio. De esta manera, incentivarlo a que comente la experiencia del servicio con sus amigos. Esto se logra de dos maneras:

- Motivar al cliente a promocionar la marca gracias a descuentos especiales por traer a un amigo.
- Automotivación, debido al excelente servicio recibido y deseo de hacerlo conocer la experiencia entre amistades.

La red social preferida por los encuestados para recibir información de ofertas y servicios es Facebook con un 90%, debido a su mayor popularidad, y porque es un medio que permite la comunicación directa con el cliente. Asimismo, Instagram presenta un 41% de aceptación. El uso de correos electrónicos se muestra como un medio económico y de considerable aceptación en el público objetivo. Por último, la promoción ATL en medios de comunicación como radio, revistas y periódicos también se presentan como alternativas para la promoción de SIR Barber Club. Esto se ve reflejado en la Figura 17.

**Figura 17: Nivel de aceptación (%) de medios para la promoción según encuestas concluyentes**



Fuente: Elaboración Propia

### **3.7.1. Detalle de actividades de comunicación**

A continuación, se muestra la descripción de las actividades de comunicación involucradas en el desarrollo de la propuesta de SIR Barber Club.

**Tabla 30: Descripción de actividades promocionales**

Pre-lanzamiento			
Programación	Acción	Objetivo	Detalle
Mes 1	Campaña de intriga	Crear interés en el público objetivo sobre la nueva propuesta de negocio	Creación del Fan Page de SIR Barber Club para realizar publicaciones diarias en Facebook con frases que creen intriga en el público objetivo y despierte el interés por investigar más. Además, se hacen publicaciones con frases de intriga, una vez por semana, en la revista "Variedades" de Arequipa (8 semanas previas a la inauguración del local) con la intención de tener alcance al público objetivo.
Apertura Oficial			
Programación	Acción	Objetivo	Detalle
Mes 1	Lounge de inauguración	Que vivan la experiencia única en el cuidado personal	Reunión de inauguración en el local de SIR Barber Club a la cual son invitadas personas del público objetivo. En este evento, se exhiben los servicios de corte de cabello, barba y bigote. Dicha exhibición la brindan los barberos más experimentados del negocio. En el lounge se brindan bebidas alcohólicas y no alcohólicas, snacks acompañados de música puesta por un DJ, la presencia de una anfitriona y un animador. Se regala merchandising (peines con el logo SIR Barber y llaveros en forma del logo del negocio).
Durante Operatividad			
Programación	Acción	Objetivo	Detalle
Mes 3 al 8	Acciones BTL	Hacer conocida la marca	Volanteo en principales centros comerciales de la ciudad de Arequipa. Los puntos para el volanteo, que son los días sábados de 3:00 pm a 7:00pm, son los siguientes: Mall Aventura Plaza Porongoché, Centro Comercial Parque Lambramani, Real Plaza de Cayma y el Club Internacional de Arequipa.
Mes 1 al 3	Acciones ATL	Hacer conocida la marca	Se realizan avisos en emisoras que tengan alcance con el público objetivo con la intención de hacer conocida la marca. Las principales radios son Planeta Arequipa y Studio 92.
Mes 3 al 8	Gestión del Facebook Oficial de SIR Barber Club	Crear y mantener contacto con los actuales y potenciales clientes	Se realizan publicaciones diarias en el Fan Page con mensajes relacionados al servicio y las distintas promociones para los clientes. Esto está a cargo del administrador de la tienda.
Mes 3 al 5	Hacer conocida la marca a través del Facebook de los clientes	Promocionar la marca	A través del Facebook, los clientes pueden realizar check in en el local, el cual tiene como finalidad que los amigos del cliente puedan conocer a SIR Barber Club. Esta acción hace que el cliente obtenga un 10% de descuento en el servicio de corte de cabello ese mismo día.
Mes 3 al 5	Beneficio por agendar tu cita	Crear el hábito de agendar citas.	Incentivar el hábito a los clientes a agendar su cita a través del Fan Page, Email o Whatsapp para que así obtengan 10% de descuento en el servicio de corte de cabello el mismo día para el cual se agenda.



**Tabla 30: Descripción de actividades promocionales (continuación)**

Reutilización del servicio			
Programación	Acción	Objetivo	Detalle
Mes 3 al 8 de cada año	Descuento por consumo mínimo	Reutilización del servicio	Luego de que el cliente realice el pago del servicio, se le entrega un cupón de descuento del 15%, por pagos mayores a 70 soles, solo para el servicio de corte de cabello. Este puede ser canjeado en la próxima visita.
Mes 5 al 9 de cada año	Descuentos por realizar 4 visitas en el mes	Reutilización del servicio	Se brinda una cartilla al cliente, con la cual se puede recolectar hasta 4 stickers por cartilla. Una vez completada la cartilla, el cliente se hace acreedor de un servicio de corte de cabello gratis. Los 4 stickers deben ser recolectados en un mismo mes para aplicar a la promoción.
Fidelización de clientes			
Programación	Acción	Objetivo	Detalle
Permanente	Registro y entrega de tarjeta SIR VIP	Fidelización de clientes	SIR Barber Club reconoce a sus leales clientes, por ello se les ofrece descuentos y servicios de cortesía a través de su tarjeta SIR VIP. Estas son entregadas a los clientes que acuden como mínimo una vez por semana y realizan el consumo del paquete VIP (servicio de cabello, barba y bigote). Por ello, tendrán un 15% de descuento en el paquete VIP (máximo dos veces al mes).
Permanente	Descuentos y regalos por cumpleaños a los usuarios de las tarjetas SIR VIP	Fidelización de clientes	Se registran las fechas de cumpleaños de los usuarios de la tarjeta SIR VIP, con la finalidad de felicitarlos en dicha fecha con una tarjeta que contenga un saludo y una gift card equivalente a S/45 soles (exclusivo para el corte de cabello) que puede ser canjeada de Lunes a Jueves. Esto va acompañado de la frase "Porque para nosotros tú eres una persona especial, celebramos junto a ti tu cumpleaños. Por ello, recibe esta tarjeta con un saludo fraternal y un paquete VIP gratis".
Permanente	Concurso mensual para Clientes Vip	Fidelización de clientes	La barbería realiza un concurso mensual para clientes VIP donde se sortea una canasta de productos de cuidado del cabello y la barba. El concurso se realiza todos los fines de mes entre los usuarios de la tarjeta SIR VIP. La canasta tendrá un valor comercial de S/ 60



### 3.7.2. Elementos gráficos

Considerando el grado de aceptación de las plataformas virtuales, se brinda gran énfasis en el desarrollo de las redes sociales. Tomando como base el grado de aceptación de Facebook e Instagram, se establecen las siguientes presentaciones:

**Figura 18: Fanpage de SIR Barber Club**



Fuente: Elaboración Propia

**Figura 19: Instagram de SIR Barber Club**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.7.3. Calendarización de actividades promocionales

A continuación, se detalla la calendarización de actividades promocionales mediante un Esquema de Gantt.

Tabla 31: Gantt de las actividades promocionales

	Actividades Promocionales	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Pre Apertura	Campaña de Intriga																																																
Día de apertura	Lounge de inauguración																																																
Durante operatividad	Acciones BTL																																																
	Acciones ATL																																																
	Gestión del Facebook Oficial																																																
	Hacer conocida la marca																																																
	Beneficio por agendar tu cita																																																
	Descuento por consumo mínimo de 70 soles																																																
	Descuento por realizar 4 visitas en el mes																																																
	Entrega de Tarjeta SIR VIP																																																
	Descuento por uso de tarjeta SIR VIP																																																
	Canasta de concurso mensual SIR VIP																																																

### 3.8. Productividad y calidad

La productividad y la calidad están estrechamente relacionadas, ya que la productividad busca un resultado óptimo con la menor inversión; sin embargo, el negocio debe asegurarse de que los procesos con eficiencia de costos no afecten la calidad del servicio que ofrece a los clientes (Lovelock & Wirtz, 2009).

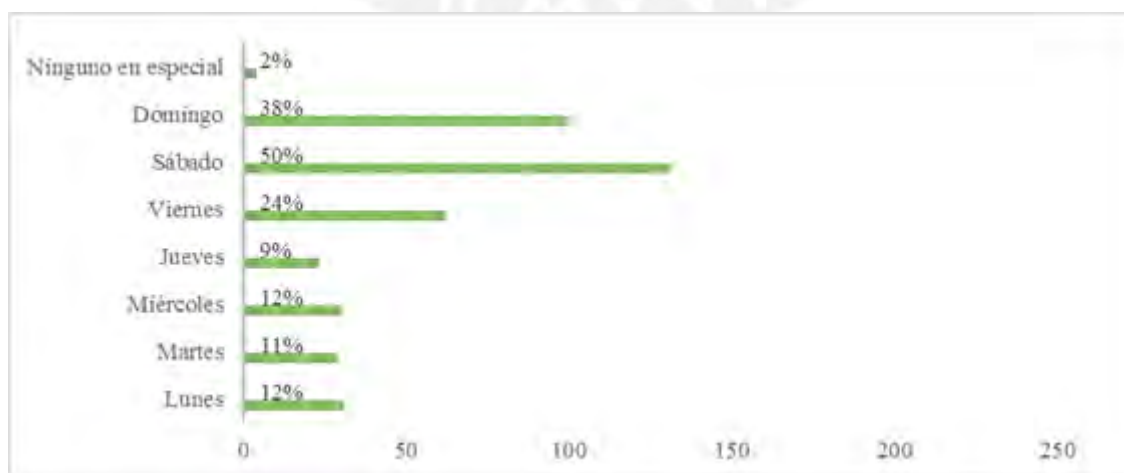
Este punto es crucial para el éxito del negocio, ya que el cliente no debe percibir esta estrategia en el servicio que ofrece SIR Barber Club. El administrador y la coordinadora de la barbería deben velar por la capacitación de todos los colaboradores y evaluar los resultados de dichas capacitaciones con inspección visual y encuestas de satisfacción constantes a los clientes. Es ideal que cada puesto del negocio tenga una evaluación diferenciada debido al servicio específico que ofrece cada miembro del equipo. SIR Barber Club apunta a reclutar a personal con experiencia comprobada y motivado a ser parte del equipo de colaboradores por los beneficios colaterales que proporcionan la marca más que por el beneficio económico; es decir, un ambiente laboral óptimo y una poderosa carta de presentación para futuros proyectos por ser parte de una marca reconocida en el mercado.

Asimismo, con el objetivo de mejorar la productividad de SIR Barber Club, se presentan dos estrategias que atacan directamente las contingencias de capacidad ociosa y la inseparabilidad del servicio las cuales se explican a continuación.

#### 3.8.1. Estrategia para uso de la capacidad ociosa

A partir de los resultados obtenidos de las encuestas, se puede determinar que existen días de la semana que tienen menos porcentaje de asistencia. Como se puede apreciar en la siguiente figura, estos días son los lunes, martes, miércoles y jueves.

**Figura 20: Nivel de preferencia de días para asistir al establecimiento**



Fuente: Elaboración propia

Para contrarrestar la menor demanda de los días antes mencionados y la capacidad ociosa generada a partir de ella, SIR Barber Club establece actividades promocionales para que los clientes puedan hacer uso de los diversos descuentos en esos días en específico y se pueda atacar la baja demanda. Según la descripción de las actividades promocionales, se detalla lo siguiente:

- **Actividad 1:** Hacer conocida la marca a través del Facebook de los clientes. Se aplica un descuento del 10% en el servicio de corte de cabello por realizar un check-in en el local. Este descuento solo es válido durante los días lunes y martes.
- **Actividad 2:** Beneficio por agendar tu cita. Se aplica un 10% de descuento en el servicio de corte de cabello. El descuento es válido solo durante el día miércoles.
- **Actividad 3:** Descuentos por realizar 4 visitas en el mes. El cliente se hace acreedor de un servicio de corte de cabello gratis, si es que realiza como mínimo 4 visitas al mes. La promoción es válida solo durante los días jueves.

### **3.8.2. Estrategia para lidiar con la inseparabilidad del servicio**

Debido a que el barbero tiene un tiempo determinado de atención por cliente que es de una hora en promedio y, por lo tanto, no puede separarse del cliente, es que surge el apoyo del administrador y la recepcionista. Estas dos personas apoyan en la atención del cliente con la finalidad de que pueda vivir y disfrutar de la “Experiencia SIR” mientras espera su turno. En el proceso resaltan los servicios adicionales para la interacción del cliente con sus pares, de manera que se pueda disminuir la percepción de tiempo de espera.



## CAPITULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

En el presente capitulo se detalla la gestión de operaciones del servicio que brinda SIR Barber Club con la finalidad de brindar un servicio de calidad. Para ello, se comienza explicando los objetivos de dicho plan, el ciclo operativo y el dimensionamiento de la oferta, la descripción del layout y el detalle de los procesos operativos más importantes, así como la gestión de riesgos que se ha previsto.

### 1. Objetivos del Plan de Operaciones

Tabla 32: Objetivos del Plan de Operaciones

Objetivos de Plan de Operaciones					
Objetivo	Indicador de medición	Tiempo de medición	Año 1	Año 3	Año 5
Incrementar el grado de satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción con buena calificación	Anual	85%	90%	95%
Brindar un servicio de alta calidad	Reclamos realizados	Anual	2%	2%	2%
Mantener el nivel eficiente de atención de servicios	Tiempo promedio de atención de servicio	Anual	1 hora	1 hora	1 hora

Fuente: Elaboración propia

### 2. Ciclo operativo

El ciclo operativo empieza con la adquisición de insumos y servicios que se necesitan para la operación de la barbería hasta el cobro de los servicios que se prestan. Por un lado, en lo referente a este proyecto, es necesario el pago de salarios, servicios básicos, telefonía, internet, insumos, entre otros. Por otro lado, las cobranzas por los servicios ofrecidos pueden darse de dos maneras: si se realiza el cobro en efectivo y se cobra inmediatamente, o si se cobra mediante tarjetas de débito o crédito y se recibe el cobro en efectivo después de 1 a 2 días de realizada la transacción.

Dadas tales condiciones, el ciclo operativo del negocio se definió por un tiempo de duración de 30 días, tomando como base los principales gastos fijos de la empresa.

### 3. Dimensionamiento de la oferta

SIR Barber Club cuenta con un área de atención condicionada con cuatro sillas de barbero de atención para atender la demanda de cortes de cabello, barba y bigote, principalmente. Se estima un tiempo de atención de los barberos de una hora por los servicios realizados a cada cliente. De esta manera, se puede atender a un total de 184 visitas como máximo en una semana.

Según el cruce entre oferta y demanda, se obtuvo que con el número de sillas de barbero para la atención y la demanda estimada en base a atenciones realizadas durante el primer año, el



porcentaje de capacidad ocupada al primer año es de 71%. Este cálculo se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 33: Porcentaje de capacidad instalada ocupada promedio anual – Año 1**

Demanda en Año 1 (en cantidad de atenciones)	Capacidad instalada (en cantidad de atenciones)	Porcentaje ocupado
6,254	8,832	71%

Fuente: Elaboración Propia

#### 4. Layout

Las instalaciones de SIR Barber Club están diseñadas con el objetivo de transmitir una experiencia única de servicio. Este concepto gira alrededor de una barbería clásica inglesa que enfatiza un carácter elegante como principal atributo, con una fusión moderna y vanguardista.

SIR Barber Club cuenta con un establecimiento de 143 m2 de área construida, conformada por 15 metros de largo por 9.6 metros de ancho. Asimismo, cuenta con 10 estacionamientos públicos.

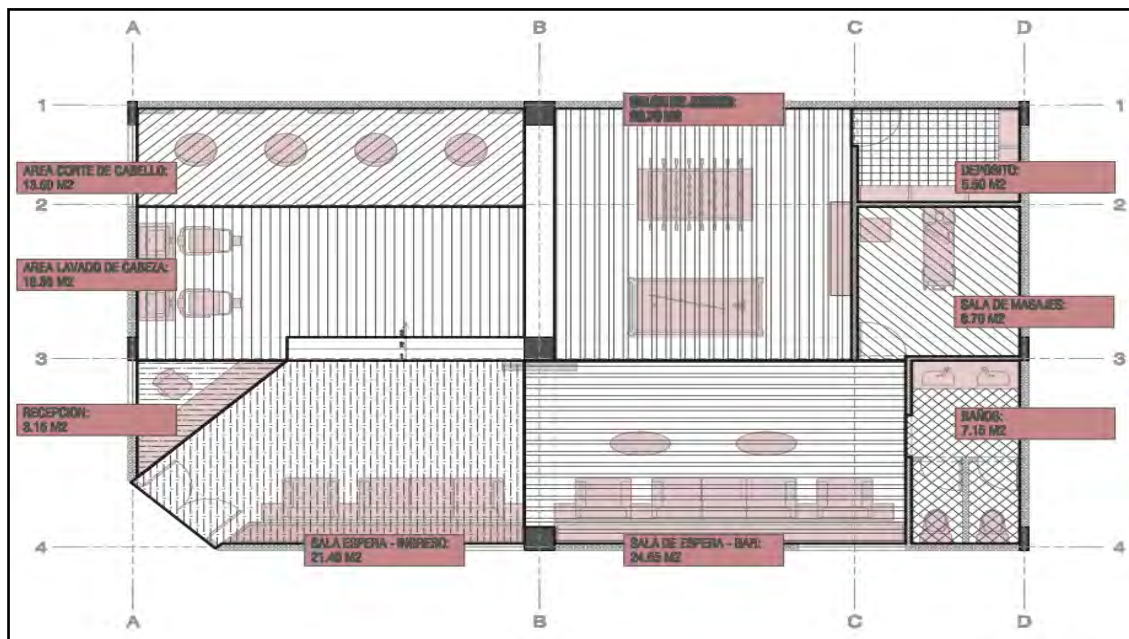
**Figura 21: Vista en 3D de SIR Barber Club**



Fuente: Elaboración Propia

La barbería está distribuida en cuatro ambientes: el área de recepción que cuenta con un cubículo de recepción y una pequeña zona de estar, el área de espera que cuenta con una zona de estar más amplia, una mesa de billar, una mesa de fútbolín y un mini bar; el área de atención que cuenta con cuatro sillas de barbero de atención totalmente amobladas y con dos lavados; y el área de masajes que cuenta con un ambiente privado para masajes.

**Figura 22: Layout de la barbería**

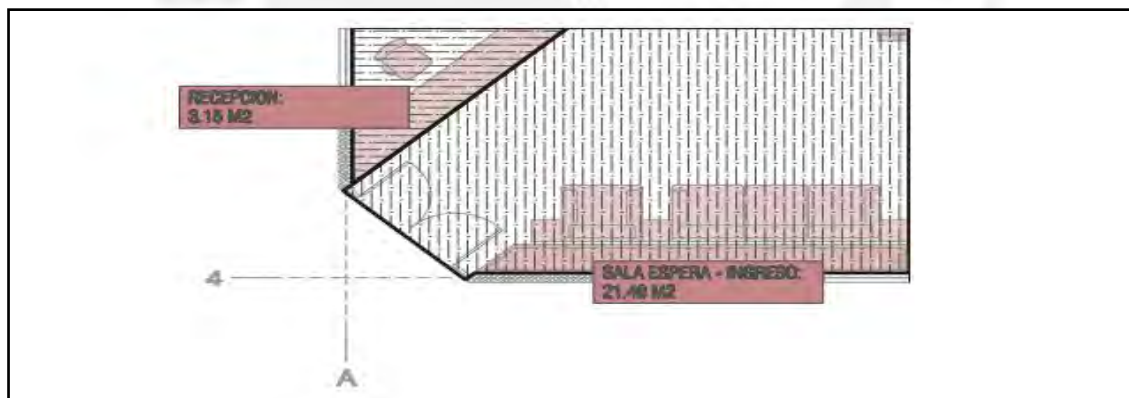


Fuente: Elaboración Propia

## 4.1. Descripción de los ambientes

### 4.1.1. Área de recepción

**Figura 23: Layout del área de recepción**



Fuente: Elaboración Propia

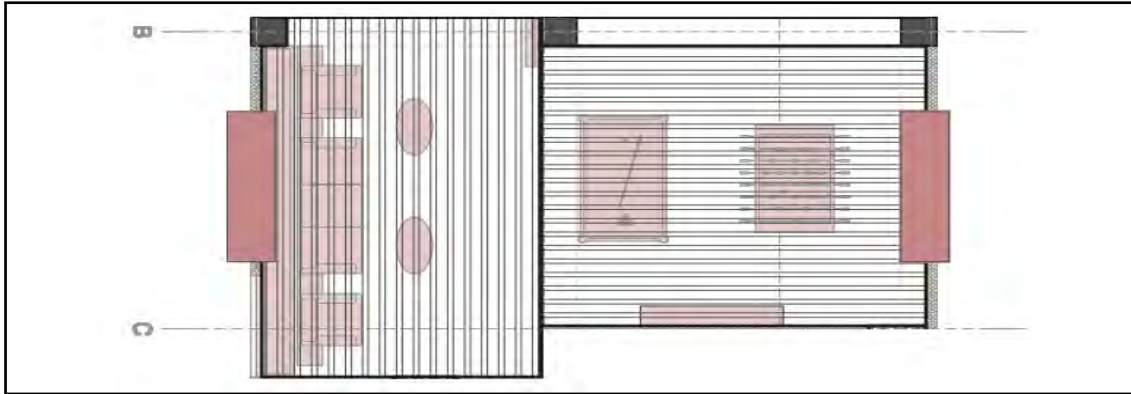
Este ambiente está compuesto por un módulo de recepción en el cual, la coordinadora del establecimiento recibe al cliente, y lo invita a que pase a la sala de espera.

- Dimensión total: 24.55 m<sup>2</sup>
- Un counter de recepción: 1.5 m alto x 3 m ancho x 80 cm grosor

#### 4.1.2. Área de espera

La sala de espera está constituida por un juego de sillones, para una capacidad de cinco personas. Además, tiene como finalidad poder brindar servicios adicionales como una mesa de billar, un futbolín, un televisor de 55'', un Play Station 4, un equipo de sonido y un minibar.

**Figura 24: Layout del área de espera**



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, las especificaciones de los componentes:

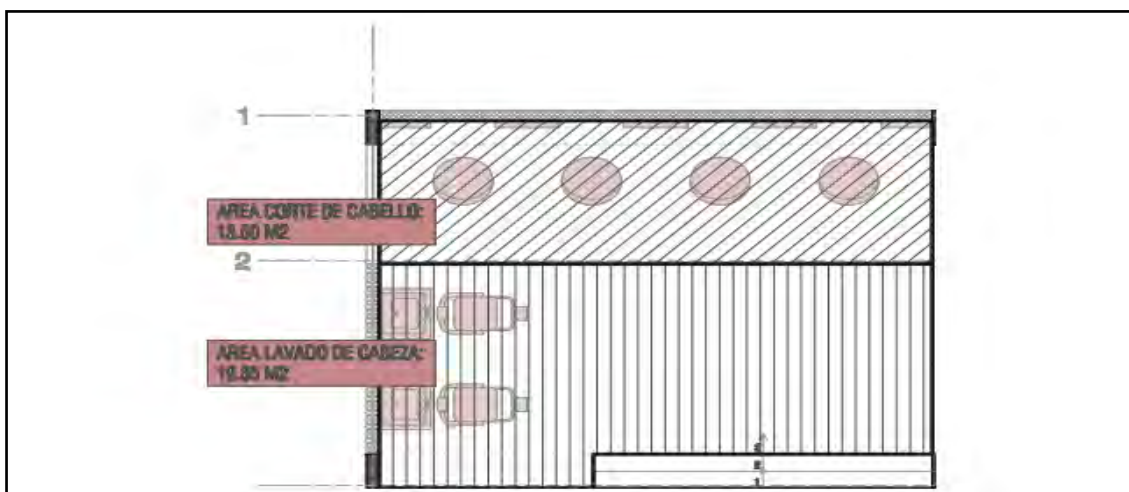
- Dimensión total: 47.65 m<sup>2</sup>
- Dos juegos de sillones: 3.00m largo x 90cm ancho x 70 cm alto
- Una mesa americana de billar: 2.54m largo x 1.27m ancho
- Un futbolín de mano: 1.5m largo x 1.26m ancho x 90cm alto
- Una SMART TV de 55''
- Un módulo para minibar: 1.50m largo x 60cm ancho x 1.10m de alto

#### 4.1.3. Área de atención

Este ambiente está compuesto por cuatro sillas de barbero totalmente amobladas para la atención de servicios para el cabello, barba y bigote, así como dos lavados personales para lavar el cabello de los clientes después de cada corte. Además, cuenta con cuatro espejos frente a cada silla y un espejo de cuerpo entero a un lado del ambiente para que los clientes puedan tener una mejor referencia del producto final. Por último, este ambiente también cuenta con cuatro compresores de aire ubicados al lado de cada silla, y cuatro módulos de madera debajo de cada espejo para que los barberos puedan colocar sus herramientas de trabajo.



**Figura 25: Layout del área de atención**



Fuente: Elaboración Propia

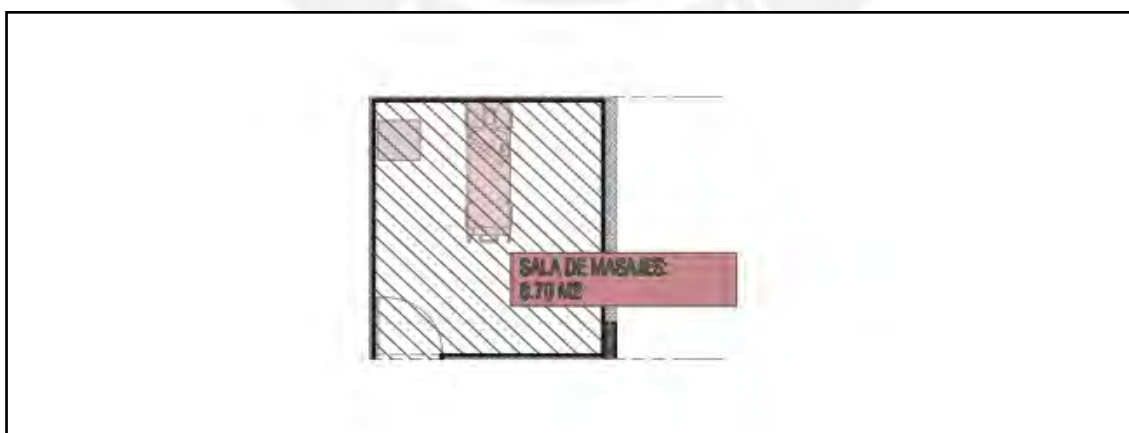
A continuación, las especificaciones de los componentes:

- Dimensión total: 42.95 m<sup>2</sup>
- Cuatro Sillas de barbero: 1.10m de alto x 55 cm de largo x 68cm de ancho
- Dos lavaderos de cabello: 1.10m alto x 50cm ancho
- Cuatro espejos 1.00m de ancho x 1.30m de alto
- Un espejo de cuerpo entero: 1.30m de ancho x 1.80m de alto
- Cuatro módulos de soporte de madera: 1.00m de ancho x 1.10 de alto x 70cm de largo

#### **4.1.4. Área de masajes**

Este ambiente está compuesto por un área de masajes compuesta por dos camillas y dos mesas de apoyo. Este último pequeño ambiente es privado y se encuentra totalmente aislado.

**Figura 26: Layout del área de masajes**



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, las especificaciones de los componentes:

- Dimensión total: 6.70 m2
- Dos camillas para masajes: 1.10m de alto x 50 cm de ancho y 1.80 de largo.
- Dos mesas de apoyo: 1.10m de alto x 50 cm de ancho x 50 cm de largo.

## 5. Mapa de procesos y procesos claves

Debido a que el formato de barbería es un servicio, es necesario mapear todos los procesos al 100%, de modo que se pueda llevar un óptimo control y desarrollo de los mismos a fin de impulsar mejoras continuas para el negocio. Es muy importante que se realice un trabajo coordinado, de manera que el cliente quede con la mejor impresión del servicio recibido. Por lo tanto, es imprescindible que se identifiquen los procesos claves del negocio, ya que estos contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales.

**Figura 27: Mapa de procesos**

Procesos Estratégicos			
Planificación estratégica		Gestión de Alianzas Empresariales	

Procesos Clave		
Reserva y recepción del cliente	Dinámica en la sala de espera	Prestación del servicio

Procesos de Soporte			
Abastecimiento	Tecnología e innovación	Recursos Humanos	Infraestructura

Fuente: Elaboración Propia

En la figura anterior, podemos observar que los procesos estratégicos son dos: “Planificación Estratégica” y “Gestión de Alianzas Empresariales”.

La planificación estratégica permite definir las directrices del negocio para poder alcanzar los objetivos e incluye la gestión de imagen de la barbería como servicio y la gestión de la mejora continua a partir de las sugerencias y recomendaciones de los clientes. Mientras que la gestión de alianzas empresariales permite manejar de forma óptima las alianzas con otras empresas, de manera que se produzca una sinergia entre estas empresas y SIR Barber Club. Asimismo, los procesos claves son aquellos que tienen un impacto directo en el cliente al poder influir en su nivel de satisfacción durante el uso de los servicios de la barbería y son los siguientes: reserva y recepción del cliente, dinámica en la sala de espera, prestación del servicio y facturación. Por último, los procesos de soporte, son todos aquellos que dan apoyo a los procesos claves la barbería y facilitan que el negocio marche con normalidad, siendo estos los siguientes: abastecimiento, tecnología e innovación, recursos humanos e infraestructura.



### **5.1. Reserva y recepción del cliente**

Las reservas se pueden efectuar vía telefónica y vía Facebook. Ello permite atender de manera eficiente a los clientes y optimizar los tiempos de servicio, de manera que no tengan mucho tiempo de espera en el establecimiento hasta ser atendidos.

En el momento en el que el cliente llega al establecimiento, es recibido y atendido por la coordinadora, quien solicita el nombre del cliente, revisa el sistema y brinda los detalles y condiciones del proceso de reserva si es que ya se realizó previamente, o en el caso que no se haya reservado, se le asigna un turno de espera según el orden de llegada al establecimiento (ver Anexos M y N).

### **5.2. Dinámica en la sala de espera**

La dinámica en la sala de espera inicia cuando la coordinadora invita al cliente a la sala de espera. En este ambiente, el cliente puede acomodarse según sus preferencias, esperar en uno de los sillones y tomar una bebida, leer revistas, ver TV o si está acompañado de alguien, poder hacer uso de la mesa de billar y fútbolín. Además, pueden escuchar música y conectarse a internet por medio de la red wi-fi, la cual será gratuita en todo el establecimiento. La coordinadora es la anfitriona y guía al cliente en el uso de estos elementos. Asimismo, se ofrece una bebida de cortesía a elección del cliente.

### **5.3. Prestación de servicios**

El servicio que recibe el cliente de SIR Barber Club está siempre dentro de altos estándares de calidad. La calidad es el conjunto de propiedades de un servicio. Estas propiedades se dividen en dos tipos: conductuales, que se refiere a la presentación personal, cortesía y actitudes del personal; y técnicas, que tienen relación con la infraestructura, sistema de trabajo y procedimientos. Los conjuntos de estas propiedades confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente, para lo cual es necesario conocer y contar con tres elementos: clientes, sus necesidades y la aptitud de servicio para que las necesidades sean satisfechas (Urrea, 2014).

Dado que ya se tiene conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, la barbería ha diseñado una propuesta en base a esto. Es por ello que los procesos buscan optimizar la experiencia del cliente en cada contacto que se produce entre el personal y el cliente.

#### **5.3.1. Atención al cliente**

Puesto a que lo que se ofrece es un servicio, debe comunicar calidad en todo momento. Para esto es crucial que nuestro personal ejerza una comunicación efectiva expresada en palabras, gestos, sentimientos y pensamientos. Ello es de suma importancia, debido a que la satisfacción del cliente genera buenos comentarios y recomendaciones a sus redes de contactos, incrementando la presencia de la marca en la mente de los potenciales clientes.

El proceso de prestación de servicios comienza en el momento en el que el barbero se presenta ante el cliente y consulta sobre el tipo de servicio que desea adquirir. Según las necesidades del cliente, estos servicios pueden ser corte de cabello, corte de barba y corte de bigote. El cliente describe sus necesidades y el barbero ofrece recomendaciones, de acuerdo a la fisonomía del cliente. Después de esto, el cliente toma la decisión final sobre el servicio recibido y se procede a la prestación del servicio. Este procedimiento se mantiene para la atención de la masajista (ver Anexo O y P).

### **5.3.2. Solución de problemas**

Si bien se cuidan los procesos de modo que se eviten todo tipo de errores, siempre existe la probabilidad de que se presenten. Si a un cliente se le atiende rápidamente y se soluciona su incomodidad, el nivel de insatisfacción que se obtiene producto del error también se reduce, lo cual es clave para que la marca mantenga una buena imagen y reputación. En este sentido, el personal está capacitado para resolver adecuadamente los problemas y/o conflictos, incluso cuando el cliente no tenga la razón en su totalidad.

El objetivo es reducir el impacto que puede generar en la marca un problema que no se soluciona adecuadamente.

### **5.3.3. Facturación**

El último proceso clave es la facturación. Aquí se realiza el cobro total del servicio adquirido en el counter de recepción. Finalmente, se le entrega una breve encuesta donde se hacen preguntas sobre la percepción del servicio y sugerencias que el cliente crea conveniente para mejorar el servicio brindado y reconocer los puntos fuertes del servicio recibido (ver Anexo Q).

## **6. Riesgos**

Los riesgos potenciales de las operaciones de la barbería que identificados son los siguientes: la inseguridad de los clientes al salir de las instalaciones de SIR Barber Club, los posibles movimientos telúricos, el uso indebido de las instalaciones y la atención de primeros auxilios.

En primer lugar, el riesgo de la inseguridad en las calles es un punto importante a tomar en cuenta. El establecimiento cuenta con cámaras internas que ayudan a mantener el control de las actividades, así como la seguridad de los clientes. Con respecto a los exteriores, el establecimiento se encuentra ubicado a cinco minutos de la Comisaria de Yanahuara (Av. Ejército 341). Además, el distrito de Yanahuara presenta plan de seguridad activo durante las 24 horas del día.

En segundo lugar, se encuentra el riesgo de posibles sismos e incendios que puedan dañar las instalaciones y la operatividad del negocio. En este sentido, en caso se presenten estos

escenarios SIR Barber Club cuenta con zonas seguras y rutas de evacuación bien señalizadas para que los clientes puedan evacuar el establecimiento de forma segura y ordenada.

En tercer lugar, el riesgo del uso indebido de las instalaciones por parte de los clientes y los colaboradores. Por ejemplo, se puede dar el hipotético caso en que se presente algún cliente que se sobrepase en el consumo de bebidas de cortesía con grado de alcohol y que esto traiga como consecuencia desorden en el establecimiento. A fin de evitar situaciones como esta, el administrador, en apoyo con la coordinadora, tienen la responsabilidad de controlar la cantidad de bebidas con alcohol, siendo otorgadas en cantidades moderadas.

En cuarto y último lugar, el riesgo de atención de primeros auxilios. Para poder controlar esto, los colaboradores son capacitados para que se encuentren en la capacidad de actuar correctamente ante cualquier emergencia. Para ello, el establecimiento cuenta con un botiquín equipado para este tipo de situaciones, así como también un manual de actividades donde están establecidas las medidas preventivas en caso la ocasión lo amerite. Asimismo, se cuenta con las debidas señalizaciones exigidas por el Instituto Nacional de Defensa Civil.

Como parte de la prevención de riesgos operativos, se contrata un seguro de la empresa MAPFRE llamado Seguro MAPFRE Empresarial<sup>6</sup>, el cual está orientado a proteger a las pequeñas y medianas empresas para amparar los riesgos diarios a los que se encuentran expuestas.

## **7. Indicadores de operación**

Los indicadores de operación permiten medir el desarrollo de las operaciones diarias de la barbería con la finalidad de iniciar medidas correctivas y programas de mejora continua. Los indicadores considerados son:

### **a. Demanda real vs. Demanda proyectada**

Para calcular este indicador, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\left( \frac{\text{Cantidad de personas que se atienden al año}}{\text{Cantidad de personas estimadas que se atienden al año}} \right) \times 100\%$$

Esto sirve para mantener un control de la aceptación real de la propuesta en el mercado. A partir de este control, se puede tomar acciones correctivas oportunas en caso no se presenten escenarios favorables.

---

<sup>6</sup> La Póliza de este seguro consta de siete convenios: Convenio I: Incendio, líneas alineadas y lucro cesante; Convenio II, Robo y/o asalto; Convenio III: Responsabilidad Civil Extracontractual, Convenio IV: Rotura de maquinaria; Convenio V: Equipo electrónico; Convenio VI: Accidentes personales; Convenio VII: Dishonestidad de empleados.

**b. Capacidad ocupada real vs. Capacidad ocupada proyectada**

Para calcular este indicador, se utiliza la siguiente fórmula:

$$(\text{Capacidad real usada} / \text{Capacidad instalada}) \times 100\%$$

Esto es tomado en cuenta para la toma de decisiones que refuercen el control de las operaciones de la barbería, además apoya en la estimación de escenarios para aumentar sillas de atención o incluso la posible apertura de un segundo establecimiento, en caso sea necesario.

**c. Reclamos atendidos vs Total de reclamos**

Para calcular este indicador, se utiliza la siguiente fórmula:

$$(\text{Reclamos atendidos} / \text{Total de reclamos realizados}) \times 100\%$$

Este indicador es útil para medir la efectividad en la solución de los problemas por parte de los colaboradores que se registren dentro de la barbería cada semana. Este porcentaje debe ser mayor o igual 90% para mantener la satisfacción del cliente.

**d. Satisfacción al cliente**

Este indicador es tomado de los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada al cliente. En esta encuesta, se pide que el cliente califique el servicio en general del 1 al 10, siendo 1 un pésimo servicio y 10 un excelente servicio.

## CAPITULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Debido a que la naturaleza y característica de un servicio es ser esencialmente intangible puesto que no puede ser visto, ni probado, ni sentido, el cliente mide la calidad del servicio mediante señales, las cuales surgen de la interacción directa de los empleados de servicio (Kotler & Armstrong, 2013). La eficacia de tal interacción depende, entonces, de las habilidades de los colaboradores. Por lo tanto, el éxito de la barbería depende tanto de la atención que se brinde a los clientes como del trato dado a los colaboradores; en esta línea, se debe empezar por cuidar a quienes cuidan a los clientes.

### 1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

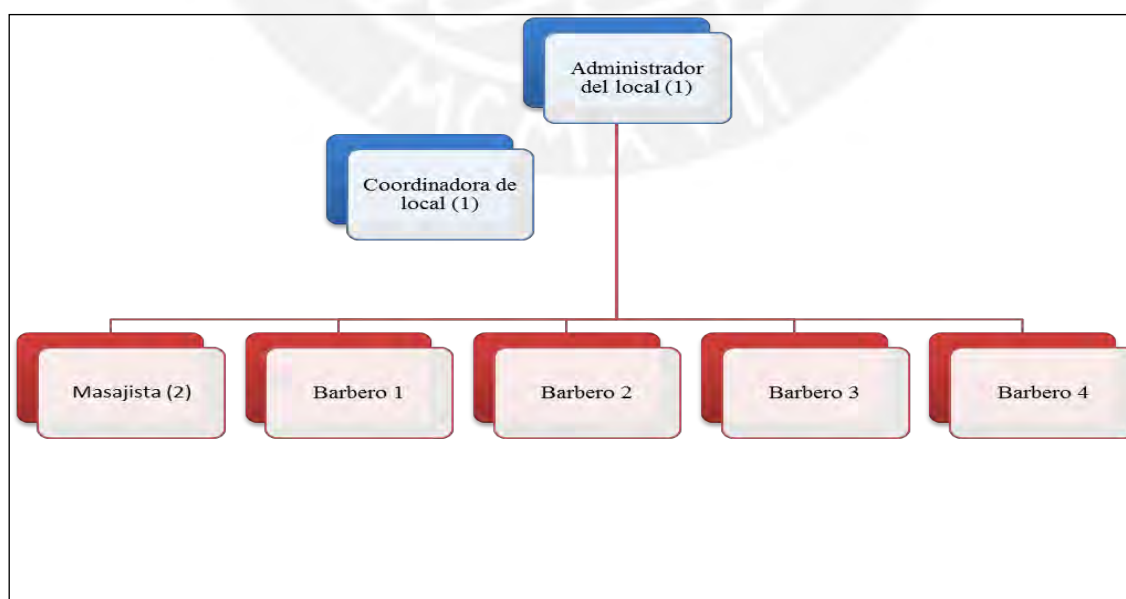
Tabla 34: Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Objetivos del Plan de Recursos Humanos					
Objetivo	Indicador de medición	Tiempo de medición	Año 1	Año 3	Año 5
Proporcionar el mejor personal para los objetivos organizacionales propuestos	Encuestas de satisfacción con buena calificación	Anual	85% de satisfacción	90% de satisfacción	95% de satisfacción
Determinar herramientas idóneas que mejoren la calidad de atención	Resultados de capacitaciones sobre el promedio	Anual	70% sobre promedio	80% sobre promedio	90% sobre promedio
Evitar la rotación de personal para desarrollar y mantener una cultura organizacional	% de rotación de personal	Anual	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia

### 2. Estructura organizacional

Figura 28: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia



SIR Barber Club tiene una estructura organizacional jerarquizada en tres niveles. Dichos niveles son explicados a continuación:

- **Primer nivel:** En este nivel se ubica el administrador del establecimiento, cuyo puesto es ocupado por uno de los tres socios. Dicho administrador cumple el papel de gerente general del negocio, así como también de encargado de marketing y encargado de operaciones. Para las labores de marketing, este desempeña las actividades de inteligencia de mercado y publicidad. Para el caso de operaciones, vela por el correcto funcionamiento de los servicios ofrecidos (gestión de procesos, gestión de compras y pago a proveedores), siendo jefe de la coordinadora de la tienda.
- **Segundo nivel:** En este nivel se ubica la coordinadora del establecimiento, cuyas funciones son las siguientes: supervisión del trabajo de los barberos y masajistas, recepción y atención de los clientes, cobranza de los servicios y desempeño del papel de administradora del establecimiento, en ausencia del administrador.
- **Tercer nivel:** En este nivel se ubican los barberos y las masajistas.

Todos los colaboradores que conforman SIR Barber Club están registrados en planilla y cuentan con sus respectivos beneficios laborales, a excepción de las masajistas debido a que el servicio es tercerizado. Cabe resaltar que la estructura organizacional empleada es la más popular en negocios de este rubro debido a que no requiere mayor complejidad para sus operaciones.

El principal pilar del negocio es brindar un servicio de calidad y una experiencia única para los consumidores, es por ello que los colaboradores deben tener como competencias la empatía, vocación de servicio, facilidad de trabajo en equipo y comunicación efectiva. Además, para el caso de los barberos, es esencial que estos cuenten con experiencia en este tipo de negocio, ya que una característica de este público objetivo es la exigencia en el servicio. Para esto se han establecido los perfiles de cada puesto para hacer efectivo estos requisitos; el administrador del establecimiento tiene a su cargo la tarea del proceso de reclutamiento y selección del personal.

### 3. Horarios de trabajo y modalidad de contratación

Para cumplir con la demanda potencial, se establecieron diversos horarios para cada uno de los colaboradores, cumpliendo así las 48 horas semanales según las leyes laborales. Con esto, se intenta aprovechar al máximo la capacidad instalada los fines de semana, pues son los días con asistencia pico.

Con respecto a las horas trabajadas por los colaboradores, a excepción de las masajistas, todos cumplen una jornada de 48 horas semanales, tienen un día de descanso a la semana y una hora de descanso al día. Se debe tener en cuenta que los horarios de lunes a jueves son flexibles, a diferencia de los fines de semana cuya demanda es mayor según resultados de las encuestas

concluyentes. A continuación, se presentan los horarios de trabajo y la modalidad de contratación por cada puesto.

**Tabla 35: Horarios de trabajo y modalidad de contratación**

Puesto/Horario de atención	Turnos de trabajo							Total de horas laboradas por semana	Modalidad de contratación
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo		
	11:00 am a 8:00 pm (9h)*					10:00 am a 9:00 pm (11h)*	10:00 am a 9:00 pm (11h)*		
Administrador del local	Descanso	11:00 am a 8:00 pm	11:00 am a 8:00 pm	11:00 am a 8:00 pm	11:00 am a 8:00 pm	10:00 am a 6:00 pm	11:00 am a 9:00 pm	48 horas	Plazo Indeterminado - Tiempo Completo
Recepcionista	11:00 am a 8:00 pm	Descanso	11:00 am a 8:00 pm	11:00 am a 8:00 pm	11:00 am a 8:00 pm	12:00 pm a 9:00 pm	10:00 am a 8:00 pm	48 horas	Plazo Indeterminado - Tiempo Completo
Barbero 1	Descanso	11:00 am a 8:00 pm	11:00 am a 6:00 pm	1:00 pm a 8:00 pm	11:00 am a 8:00 pm	10:00 am a 9:00 pm	10:00 am a 9:00 pm	48 horas	Plazo Indeterminado - Tiempo Completo
Barbero 2	1:00 pm a 8:00 pm	Descanso	11:00 am a 8:00 pm	11:00 am a 6:00 pm	11:00 am a 8:00 pm	10:00 am a 9:00 pm	10:00 am a 9:00 pm	48 horas	Plazo Indeterminado - Tiempo Completo
Barbero 3	11:00 am a 6:00 pm	1:00 pm a 8:00 pm	Descanso	11:00 am a 8:00 pm	11:00 am a 8:00 pm	10:00 am a 9:00 pm	10:00 am a 9:00 pm	48 horas	Plazo Indeterminado - Tiempo Completo
Barbero 4	11:00 am a 8:00 pm	11:00 am a 6:00 pm	1:00 pm a 8:00 pm	Descanso	11:00 am a 8:00 pm	10:00 am a 9:00 pm	10:00 am a 9:00 pm	48 horas	Plazo Indeterminado - Tiempo Completo
Masajista 1	12:00 pm a 4:00 pm	Descanso	12:00 pm a 4:00 pm	12:00 pm a 4:00 pm	12:00 pm a 4:00 pm	12:00 pm a 4:00 pm	12:00 pm a 4:00 pm	24 horas	Plazo Indeterminado - Tiempo Parcial
Masajista 2	Descanso	4:00 pm a 8:00 pm	4:00 pm a 8:00 pm	4:00 pm a 8:00 pm	4:00 pm a 8:00 pm	4:00 pm a 8:00 pm	4:00 pm a 8:00 pm	24 horas	Plazo Indeterminado - Tiempo Parcial

\*Cada colaborador tendrá una hora de descanso, a excepción de la masajista que no cuenta con hora de descanso por estar sujeto a la modalidad part-time.

En lo referente al administrador, descansa los días lunes, los sábados termina su jornada laboral 3 horas antes del cierre del establecimiento y los domingos ingresa 1 hora después de la apertura del establecimiento; estas horas de ausencia son cubiertas por la coordinadora, quien hace las labores administrativas durante ese lapso de tiempo.

En lo referente a la recepcionista, descansa los días martes, los sábados ingresa 3 horas después de la apertura del establecimiento y los domingos termina su jornada laboral 1 hora antes del cierre; estas horas de ausencia son cubiertas por la coordinadora.

En lo referente a los barberos, cada uno de ellos entra una vez por semana (entre el lunes y viernes) 3 horas después de la apertura del establecimiento, y sale 2 horas antes del cierre del mismo. Todos los horarios se complementan de manera que se mantengan barberos disponibles en todo momento.

En lo referente a las masajistas, los sábados terminan su jornada 3 horas antes del cierre del establecimiento, y los domingos, 1 hora antes.

#### **4. Estrategia de Recursos Humanos**

Con la finalidad de contar con un equipo humano capacitado y competitivo para garantizar el éxito del negocio, se desarrollan las siguientes actividades: reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y plan de incentivos.

##### **4.1. Reclutamiento y selección**

Para el reclutamiento de los colaboradores, se utilizan los diversos medios digitales de bolsas de trabajo como Laborum.com, Computrabajo.com y Bumeran.com. Para este caso, se reciben los CVs por medio electrónico y se filtran según los perfiles que se necesitan para el puesto vacante. Luego de esto, se seleccionan candidatos que cumplan con el perfil, con el fin de que se le realicen diversas pruebas psicológicas y entrevistas personales necesarias para la selección de la persona indicada.

Para el caso de los barberos, uno de los socios cuenta con un contacto dentro del ámbito de las barberías. Dicha persona posee una escuela de barberos con años de trayectoria y prestigio, siendo esta situación una ventaja que facilita el reclutamiento y selección de barberos experimentados en el tema.

##### **4.2. Evaluación de desempeño de los colaboradores**

El administrador de la tienda es el responsable de la evaluación del desempeño de los colaboradores. La idea de estas evaluaciones es que se realicen constantemente para verificar que existe una estandarización de calidad en el servicio. Además, el cliente responde una pequeña encuesta de satisfacción al finalizar el servicio.

##### **4.3. Plan de incentivos para los colaboradores**

Dentro del plan de incentivos que se proporciona a los colaboradores, se establecen dos tipos, los monetarios y los no monetarios. Todo ello con el propósito de poder obtener la mayor motivación de los colaboradores, aumentar y mejorar la productividad durante el trabajo, fortalecer la identificación de los colaboradores con la empresa y seguir enfocados, en una misma dirección, cumplir con los objetivos y metas de SIR Barber Club.

- **Colaborador del mes**

Los colaboradores que tengan un buen desempeño durante el mes, son premiados con un día de descanso adicional a lo ya establecido por la administración. Adicionalmente, el colaborador recibe un Gift Card del valor de S/. 100.00 que puede ser consumido en Ripley o Saga Falabella. Por último, es reconocido mediante un diploma por los socios y administradores

de la barbería. Esta elección depende de su productividad mensual y de las opiniones de los clientes que se atendieron en el establecimiento.

- **Celebración de cumpleaños**

En el día de su onomástico, el colaborador recibe una torta a su gusto que puede elegir con anticipación. Todo el personal presente en el establecimiento es parte del saludo y se realiza una pequeña celebración.

- **Cena por fin de año**

Esta cena se celebra días previos a fin de año con la finalidad de poder compartir los resultados obtenidos durante el año operativo. En ella, participan todos los colaboradores de la barbería. Además de la cena, la administración sortea premios entre los presentes.

- **Domingo de integración**

En los meses de febrero y julio, se escoge un domingo y se realiza un paseo de integración a un club de esparcimiento con todos los colaboradores y sus respectivas familias, con el fin de poder compartir momentos agradables y relajantes. En este día, se realiza una parrilla y se programan diversas actividades dentro del lugar de esparcimiento.

#### **4.4. Capacitación**

Las capacitaciones están orientadas a mejorar constantemente el servicio al cliente, ya sean para los barberos, masajista, coordinadora o administrador del establecimiento. Todos tienen el mismo programa de capacitación como se puede apreciar en la Tabla 36. Dicho programa consta de los siguientes tres módulos: valores y trato amable, resolución efectiva de conflictos y comunicación asertiva hacia los clientes. Cada módulo está compuesto de una exposición, una clínica de ventas y una prueba final.

Se realiza un módulo de capacitación durante la etapa pre operativa del negocio, de manera que los colaboradores puedan adaptarse a la exigencia de los clientes y desarrollar habilidades a favor del buen servicio. A continuación, se muestra la siguiente tabla con los diversos módulos de capacitaciones:

**Tabla 36: Módulos de capacitaciones**

Módulo	Objetivo	Mecánica	Participantes	Temas a tratar	Lugar	Frecuencia	Capacitador
<b>Valores y trato amable</b>	Asegurar que cada miembro de la empresa tenga los valores necesarios para la convivencia sana dentro de ella. Estos valores consisten en el respeto, la dignidad, la honestidad, la humildad, la lealtad, la responsabilidad, la solidaridad y la tolerancia.	Exposición (30 min), casos a manera de ejemplo (30 min), clínica de ventas (1h) y prueba de salida (30 min)	Todos los colaboradores	Conoce los valores para el éxito personal y laboral	En el mismo local	Una durante la etapa pre operativa	Especialista externo
<b>Resolución efectiva de problemas</b>	Asegurar que cada miembro de la empresa tenga la capacidad de manejar de la mejor manera los posibles conflictos con los clientes, para que estos siempre se sientan satisfechos con la respuesta que le otorgan a sus reclamos o insatisfacciones.	Exposición (30 min), casos a manera de ejemplo (30 min), clínica de ventas (1h) y prueba de salida (30 min)	Todos los colaboradores	Mejores prácticas de resolución de problemas	En el mismo local	Uno por cada cuatrimestre  Se realizará por las mañanas en los días menos concurridos (Lunes, martes y miércoles)	Especialista externo
<b>Comunicación asertiva hacia los clientes</b>	Asegurar que cada miembro de la empresa logre expresar su punto de vista de la forma adecuada, con la finalidad de respetar las opiniones, derechos y sentimientos de los demás para no generar conflicto alguno.	Exposición (30 min), casos a manera de ejemplo (30 min), clínica de ventas (1h) y prueba de salida (30 min)	Todos los colaboradores	Escucha efectiva y entendimiento de los puntos de vista Expresión de tu punto de vista sin ofender a los demás	En el mismo local		Especialista externo

Fuente: Elaboración propia



## 5. Constitución de la empresa

Para la constitución de la empresa, se establecieron los siguientes términos:

- a. Se realiza el acto constitutivo para la formación de la empresa bajo la razón social de Barberías Peruanas S.A.C. y el nombre comercial de SIR Barber Club.
- b. Se ha determinado que el tipo societario sea una Sociedad Anónima Cerrada, debido a que son tres los socios y su responsabilidad se encuentra limitada por su aporte y no responden personalmente con su patrimonio frente a las obligaciones de la empresa.
- c. El tamaño de la empresa es de una MYPE con rental anual de 29.5% debido a que los ingresos anuales superan a las 15 UIT (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, s.f.). Asimismo, mantiene menos de 100 colaboradores.
- d. Debido al nivel de facturación de la empresa y al tamaño de los activos fijos, el régimen tributario es el Régimen Especial y se lleva contabilidad completa.
- e. Se inscribe en el Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) y se acoge al Régimen Laboral Especial de las MYPES (Ministerio de la Producción, s.f.).
- f. La continuidad dentro de los regímenes tributario y laboral se evalúa en base a los resultados del Plan Financiero.

## 6. Estructura de compensación

Actualmente en el Perú, las barberías ofrecen los siguientes sistemas de compensación:

- Sueldo basado en comisiones: no se presenta sueldo fijo. El barbero gana un porcentaje del servicio de acuerdo a la experiencia con la que cuenta.
- Sueldo fijo: el barbero cuenta con un sueldo fijo que no varía por el nivel de actividad.
- Sueldo base y comisión: el barbero tiene un sueldo fijo y, adicionalmente, se le brinda una comisión del servicio de acuerdo a la experiencia con la que cuenta.

En este sentido, SIR Barber Club ha optado por aplicar el sistema de sueldo base y comisión, el cual genera mayores beneficios para los barberos. La Barbería otorga todos los beneficios establecidos para las micro empresas y pequeñas por la Ley MYPE (PRODUCE, s.f.). Tomando tales beneficios como base, se tuvo la estructura mostrada en la Tabla 37.

**Tabla 37: Sueldos brutos asignados a los colaboradores**

Puesto	Disponibilidad	Sueldo Bruto (S/.)	Sueldo variable (comisión)
Administrador	Tiempo completo	S/. 1,800	-----
Coordinadora	Tiempo completo	S/. 850	-----
Barbero	Tiempo completo	S/. 1,000	10% de cada servicio

Fuente: Elaboración Propia

Además, los colaboradores reciben todos los beneficios de ley incluidos en Régimen Laboral Especial. Cabe resaltar que el servicio de masajistas se mantiene como un servicio tercerizado y las comisiones efectuadas por dichos servicios se detallan en el Plan Financiero.

**Tabla 38: Beneficios laborales según ley**

Beneficios	Pequeña empresa
Jornada, horario de trabajo, sobretiempo y feriados	Jornada máxima de 08 horas diarias o 48 horas semanales.
Descanso semanal	Descanso semanal de 24 horas
Descanso vacacional	15 días calendarios al año
Salud	ESSALUD (pago de 100% del 9% de la remuneración que deberá aportar el empleador)
CTS	Un pago anual equivalente al 50% del sueldo bruto mensual

Fuente: Adaptado de SUNAT (2017)

## CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

En el presente plan financiero se desarrolla el detalle de los supuestos para el modelo financiero, así como los supuestos de los ingresos y los gastos que se presentan en el proyecto. Asimismo, se muestran los estados financieros proyectados con la finalidad de poder determinar la viabilidad económica del negocio. Finalmente, se presenta el análisis de sensibilidad de las principales variables y la determinación del punto de equilibrio.

### 1. Objetivos del Plan Financiero

**Tabla 39: Objetivos del Plan Financiero**

Objetivos del Plan Financiero				
Objetivo	Indicador de medición	Año 1	Año 3	Año 5
Alcanzar la rentabilidad	EBITDA / Total de ventas (%)	> 10%	> 13%	> 16%
Demostrar la viabilidad del negocio	Período de recuperación descontado (Años)	Menor a tres años		
Cubrir los costos operativos del negocio	Margen Operativo (%)	> 8%	> 12%	> 14%

Fuente: Elaboración propia

### 2. Datos y supuestos generales

En la Tabla 40 se detallan los supuestos generales del modelo financiero con los que se trabajará.

**Tabla 40: Supuestos generales del modelo financiero**

Financiamiento	100% capital propio con 26.85% de Costo de Capital
Horizonte de evaluación	5 años
Inicio de operaciones	2018
Impuesto General a las Ventas	18%
Tipo de cambio	3.232 <sup>7</sup>
Tamaño de la empresa	MYPE – Pequeña empresa
Forma societaria	Sociedad Anónima Cerrada (conformada por 3 socios)
Régimen tributario	Régimen General
Régimen laboral	Régimen Laboral Especial de la Pequeña Empresa
Evaluación financiera de proyectos	Valores constantes

Fuente: Elaboración Propia

<sup>7</sup> Tipo de Cambio al 08 de septiembre de 2017 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, s.f.)

En este sentido, se asume un 100% de capital propio debido al bajo nivel de inversión pre operativa, el cual se maneja de manera equitativa entre los tres socios inversionistas. Cabe resaltar que el costo de capital es determinado mediante el Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM). Este cálculo se puede analizar a detalle en el Anexo X.

Por otro lado, los supuestos de los distintos ingresos y gastos se muestran en las Tablas 41 y 42.

**Tabla 41: Supuestos de ingresos del modelo financiero**

Supuestos de Ingresos		
<b>Ingresos por servicios</b>	Tasa anual de crecimiento en función al crecimiento del % de efectividad y alcance de Marketing	3.00%
	Capacidad ocupada Año 1	71%
	Corte de cabello	S/.45.00 (con I.G.V.)
	Corte de barba y bigote	S/.30.00 (con I.G.V.)
	Limpieza facial	S/.100.00* (con I.G.V.)
	Masajes corporales	S/.80.00* (con I.G.V.)
<b>Forma de pago</b>		30% en Efectivo
		45% con Tarjeta de débito
		25% con Tarjeta de crédito

\*Se margina una comisión de 35% sobre el total del servicio por ser servicios tercerizados.

**Tabla 42: Supuestos de gastos del modelo financiero**

Supuestos de Gastos		
<b>Gastos Variables</b>	Gastos por servicio de corte de cabello (incluye 10% de comisión)	S/.5.58 (sin I.G.V.)
	Gastos por servicio de corte de barba y bigote (incluye 10% de comisión)	S/.3.32 (sin I.G.V.)
	Gastos por servicio de masaje y/o limpieza facial*	65% del servicio
	Comisión por pago con tarjeta débito	3.25%
	Comisión por pago con tarjeta crédito	4.15%
<b>Gasto de personal</b>		Incremento del 2% cada 2 años
<b>Gastos operativos</b>		Incremento anual de 3%
<b>Depreciación</b>		Equipamiento y mobiliario 10 años
		Equipos informáticos 4 años
<b>Amortización</b>		Gastos pre operativos 10 años

\*Gasto sobre el total del servicio realizado.

### 3. Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos se realiza en base a los cuatro tipos de ingresos: por corte de cabello, por corte de barba y bigote, por masajes y por limpiezas faciales. Para el cálculo de todos los ingresos, se determina el porcentaje de asistencia por servicio respecto a 6,254 asistencias, el cual representa el total de asistencias al año obtenido de las encuestas concluyentes (ver Anexo H, pregunta 3). Los porcentajes se muestran en la Tabla 43.

**Tabla 43: Porcentaje de nivel de atención por tipo de servicio**

Tipo de servicio	Nivel de atención
Corte de cabello	100%
Corte de barba y bigote	40%
Masajes	31%
Limpieza facial	25%

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, para calcular los ingresos por cada servicio en el Año 1, se multiplica la cantidad de asistencias por servicio por sus respectivos precios. Por último, para estimar el total de ventas del Año 1, se suma el total de ingresos por los diversos servicios realizados en SIR Barber Club. En base a esto, se determina que las ventas en el Año 1 ascienden a S/. 571,624.74 sin incluir I.G.V. Los resultados se muestran en la Tabla 44 (ver Anexo T).

**Tabla 44: Ventas en el Año 1 según el tipo de servicio**

Tipo de servicio	Nivel de atención	Precio (sin I.G.V.)	Ventas al año (sin I.G.V.)
Corte de cabello	100%	S/.38.14	S/. 238,508.23
Corte de barba y bigote	40%	S/.25.42	S/. 62,807.17
Masajes	31%	S/.84.75	S/. 164,305.67
Limpieza facial	25%	S/.67.80	S/. 106,003.66
<b>Total de Ingresos en el Año 1 sin I.G.V.</b>			<b>S/. 571,624.74</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para la proyección anual de ventas se considera un crecimiento anual de 3% producto de un mayor alcance y efectividad en el target gracias a las estrategias marketing mientras que los precios de los servicios se mantienen constantes a lo largo de todo el horizonte de análisis. Con esto, para el Año 5 se mantiene la capacidad para atender a una mayor demanda, en caso se necesite. Los resultados se muestran en la Tabla 45 (ver Anexo U).



**Tabla 45: Proyección de ventas anuales sin I.G.V.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mercado atendido al año (número de visitas)</b>	6,254	6,442	6,635	6,834	7,039
<b>Ocupabilidad sobre capacidad instalada</b>	71%	73%	75%	77%	80%
Ingreso por corte de cabello (S/.)	238,508.23	245,663.48	253,033.39	260,624.39	268,443.12
Ingreso por corte de barba y bigote (S/.)	62,807.17	64,691.38	66,632.12	68,631.09	70,690.02
Ingreso por masajes (S/.)	164,305.67	169,234.84	174,311.89	179,541.24	184,927.48
Ingreso por limpieza facial (S/.)	106,003.66	109,183.77	112,459.28	115,833.06	119,308.05
<b>Ingresos Brutos Totales (S/.)</b>	<b>571,624.74</b>	<b>588,773.48</b>	<b>606,436.68</b>	<b>624,629.78</b>	<b>643,368.68</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4. Estructura de Gastos Variables

La proyección de gastos variables se realiza en base a los cuatro tipos de servicios: por corte de cabello, por corte de barba y bigote, por masajes y por limpiezas faciales. Es importante señalar que SIR Barber Club mantiene una alianza estratégica con la marca American Crew Perú mediante el cual se brindan descuentos especiales para la adquisición de insumos. Todos los insumos para el cuidado del cabello y barba utilizados en el establecimiento son elaborados por dicha marca.

Con el objetivo de determinar el costo unitario de los insumos utilizados en cada servicio, se desarrolla la siguiente tabla de costos unitarios por servicios.

**Tabla 46: Costo de insumos por atención**

Producto	Costo del producto inc. IGV	# de atenciones por unidad de producto	Costo unitario por atención sin IGV
Tissue protector (150 unidades)	S/. 35.00	150	S/. 0.20
Crema para afeitar	S/. 35.00	120	S/. 0.25
Loción after shave	S/. 35.00	120	S/. 0.25
Gel	S/. 25.00	100	S/. 0.21
Cera	S/. 25.00	100	S/. 0.21
Shampoo	S/. 20.00	60	S/. 0.28
Acondicionador	S/. 20.00	60	S/. 0.28

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se determinan los gastos por cada tipo de servicio considerando los insumos y comisiones presentes en cada servicio.

#### 4.1. Gastos variables por servicio de corte de cabello

En primer lugar, se determina el costo variable por cada servicio de corte de cabello en la siguiente tabla.

**Tabla 47: Gastos variables por cada servicio de corte de cabello**

Variable	Monto S/. sin IGV
Gillette	S/. 0.08
Tissue protector	S/. 0.20
Crema para afeitar	S/. 0.25
Loción after shave	S/. 0.25
Gel	S/. 0.21
Cera	S/. 0.21
Shampoo	S/. 0.28
Acondicionador	S/. 0.28
Comisión variable (10% del precio del servicio)	S/. 3.81
<b>Total por servicio de corte de cabello</b>	<b>S/. 5.58</b>

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se determina el costo variable por cada servicio de corte de barba y bigote en la siguiente tabla.

**Tabla 48: Gastos variables por cada servicio de corte de barba**

Variable	Monto S/. sin IGV
Gillette	S/. 0.08
Tissue protector de cuello	S/. 0.20
Crema para afeitar	S/. 0.25
Loción after shave	S/. 0.25
Comisión variable (10% del precio servicio)	S/. 2.54
<b>Total por servicio de corte de barba y bigote</b>	<b>S/. 3.32</b>

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, se determina el costo variable por cada servicio de masajes y limpieza facial. Cabe mencionar en este punto que dado que el servicio es tercerizado, el proveedor del servicio margina el 65% de cada servicio brindado de masajes y limpiezas faciales.

**Tabla 49: Gastos variables por cada servicio de masajes y limpiezas faciales**

Variable	Monto S/. sin IGV
Comisión de masajes (65% del precio del servicio)	S/. 55.08
Comisión de limpieza facial (65% del precio del servicio)	S/. 44.07

Fuente: Elaboración propia

Por último, se determina el costo de comisión por pago con tarjeta de crédito y/o débito. A continuación se define la comisión establecida por uso de tarjetas. Tras un análisis de los proveedores, se determina en promedio las siguientes comisiones:

**Tabla 50: Comisión por pago con tarjeta**

Comisión por pago con tarjeta	
Comisión de Tarjeta de Crédito %	4.15%
Comisión de Tarjeta de Débito %	3.25%
<b>Promedio de Comisión %</b>	<b>3.70%</b>

Fuente: Adaptado del Banco Central de Reserva del Perú (2017)

Se determina que el 70% de las atenciones se cancela mediante este medio.

Con todas las variables trabajadas, se establecen los gastos variables anuales detallados en la siguiente tabla.

**Tabla 51: Proyección de gastos variables anuales sin I.G.V.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corte de cabello	11,042.05	11,373.31	11,714.51	12,065.94	12,427.92
Corte de barba y bigote	1,919.11	1,976.68	2,035.98	2,097.06	2,159.97
Masajes	106,798.69	110,002.65	113,302.73	116,701.81	120,202.86
Limpieza facial	68,902.38	70,969.45	73,098.53	75,291.49	77,550.23
Comisión por sueldo variable	30,131.54	31,035.49	31,966.55	32,925.55	33,913.31
Comisión por pago con tarjeta	14,805.08	15,249.23	15,706.71	16,177.91	16,663.25
<b>Total de Gastos Variables (S/.)</b>	<b>233,598.84</b>	<b>240,606.81</b>	<b>247,825.01</b>	<b>255,259.76</b>	<b>262,917.56</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 5. Estructura de Inversión

La inversión total del negocio asciende a S/. 135,001.60 (incluyendo el I.G.V. pre operativo), lo cual corresponde a inversión en activos fijos, gastos pre-operativos y capital de trabajo.

### 5.1. Activos Fijos

La inversión, sin I.G.V., en activos fijos es de S/. 30,808.48. Esto concierne al equipamiento del negocio. Se trabaja con un local alquilado, por esta razón, no se considera una inversión en terreno y edificación. En este sentido, el equipamiento se explica en la Tabla 52. En este rubro se incluye todo lo relacionado a los equipos y muebles para cada área.

**Tabla 52: Cálculo de inversión en equipamiento**

Inversión	Monto de inversión en S/. (sin I.G.V.)
Sala de recepción	3,805.08
Sala de espera	11,452.54
Sala de atención	14,449.15
Sala de masajes	1,101.69
<b>Total</b>	<b>30,808.48</b>

Fuente: Elaboración Propia

Las áreas de atención y espera representan el 86% del equipamiento total, dado que acumula el equipamiento más importante del negocio y son áreas amobladas especialmente para los clientes.

## 5.2. Gastos pre-operativos

La inversión en gastos pre-operativos, la cual se detalla en la Tabla 47, es de S/. 70,066.51 Tal suma corresponde a todo lo relacionado con la constitución de la empresa, remodelación y garantía de un mes por alquiler (ver Anexo AB).

**Tabla 53: Cálculo de gastos pre-operativos**

Inversión	Monto de inversión en S/. (sin I.G.V.)
Constitución de la Empresa	7,481.76
Remodelación	55,084.75
Garantía por alquiler	7,500.00
<b>Total</b>	<b>70,066.51</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 5.3. Capital de trabajo

**Tabla 54: Cálculo de capital de trabajo**

Saldos	Año 0	Año 1	Año 3	Año 5
Efectivo (30 días)		22,772.55	21,929.56	22,421.50
Cuentas por Pagar (15 días)		-9,733.29	-10,326.04	-10,954.90
<b>Total</b>		<b>13,039.27</b>	<b>11,603.51</b>	<b>11,466.60</b>
Necesidad	Año 0	Año 1	Año 3	Año 5
Variación del CT	-13,039.27	1,443.99	141.78	-
Recuperación del CT				11,466.60
<b>Inversión en CT</b>	<b>-13,039.27</b>	<b>1,443.99</b>	<b>141.78</b>	<b>11,466.60</b>

Fuente: Elaboración Propia

La inversión inicial en capital de trabajo es de S/. 13,039.27 determinado en base al efectivo (activo corriente) y las cuentas por pagar comerciales (pasivo corriente) del negocio (ver Anexo V).

El efectivo está manejado a 30 días de los gastos fijos. Esto se basa en los principales gastos como el pago al personal, el pago de servicios, el pago de impuestos, entre otros, ya que se debe mantener separado una suma de dinero para cubrir las obligaciones.

Las cuentas por pagar comerciales están calculadas a 15 días de los costos variables del negocio. Este periodo de tiempo se determina en base al pago que se realiza a los proveedores de insumos y de servicios de seguridad, limpieza, entre otros.

## 6. Análisis de Estado de Resultados

El Estado de Resultados, el cual se detalla en la Tabla 49, se elabora en base a la proyección de las ventas, los gastos variables y los gastos fijos (ver Anexo W).

**Tabla 55: Estado de resultados resumido**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	<b>571,625</b>	<b>588,773</b>	<b>606,437</b>	<b>624,630</b>	<b>643,369</b>
Ingreso por corte de cabello	238,508	245,663	253,033	260,624	268,443
Ingreso por corte de barba y bigote	62,807	64,691	66,632	68,631	70,690
Ingreso por masajes	164,306	169,235	174,312	179,541	184,927
Ingreso por limpieza facial	106,004	109,184	112,459	115,833	119,308
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>-233,599</b>	<b>-240,607</b>	<b>-247,825</b>	<b>-255,260</b>	<b>-262,918</b>
Corte de cabello	-11,042	-11,373	-11,715	-12,066	-12,428
Corte de barba y bigote	-1,919	-1,977	-2,036	-2,097	-2,160
Masajes	-106,799	-110,003	-113,303	-116,702	-120,203
Limpieza facial	-68,902	-70,969	-73,099	-75,291	-77,550
Comisión por sueldo variable	-30,132	-31,035	-31,967	-32,926	-33,913
Comisión por pago con tarjeta	-14,805	-15,249	-15,707	-16,178	-16,663
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN S/.</b>	<b>338,026</b>	<b>348,167</b>	<b>358,612</b>	<b>369,370</b>	<b>380,451</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>-283,903</b>	<b>-270,105</b>	<b>-273,762</b>	<b>-275,784</b>	<b>-281,138</b>
Gastos de Personal	-88,128	-88,128	-89,891	-89,891	-91,688
Gastos de Capacitación y Clima Laboral	-8,534	-8,534	-8,534	-8,534	-8,534
Gastos Operativos	-138,056	-139,032	-140,037	-141,073	-142,140
Gastos de Promoción y Publicidad	-38,553	-23,753	-24,693	-25,673	-26,696
Depreciación	-3,626	-3,651	-3,600	-3,607	-5,073
Amortización	-7,007	-7,007	-7,007	-7,007	-7,007
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>54,123</b>	<b>78,062</b>	<b>84,850</b>	<b>93,586</b>	<b>99,314</b>
Impuesto a la Renta	-15,966	-23,028	-25,031	-27,608	-29,298
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>38,157</b>	<b>55,034</b>	<b>59,819</b>	<b>65,978</b>	<b>70,016</b>

Fuente: Elaboración Propia

De la proyección obtenida, se pudieron desligar las siguientes conclusiones:

- Las ventas y gastos variables tienen un crecimiento anual de 3% producto de un mayor alcance y efectividad en el target gracias a las estrategias marketing.



- b) El ingreso por los servicios prestados en el primer año asciende a S/. 571,625.74 con un margen de contribución 59.13%.
- c) Los gastos de personal y gastos operativos representan el 31.04% y el 48.62% de los gastos fijos respectivamente, siendo los dos gastos más representativos.
- d) El margen operativo promedio para los 5 años de la evaluación del proyecto es de 13.43%, mientras que el margen EBITDA promedio representa el 15.23%.
- e) Para el primer año, se obtiene una utilidad neta de S/38,157.54 y un margen neto sobre las ventas de 6.68% debido a los altos gastos promocionales en ese año con una tendencia de crecimiento a futuro.

## 7. Análisis de Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja se determina en base a las utilidades netas obtenidas cada año. A este monto se le añaden los gastos no desembolsables como la depreciación y la amortización. De esta manera, se obtiene el flujo de caja operativo.

Para obtener el flujo de caja económico, se adicionan las inversiones en activos fijos, en gastos pre-operativos y en capital de trabajo del Año 0. También se considera el pago de I.G.V. en el año 0 y el valor de continuidad después del Año 5.

Para el cálculo de los flujos futuros de la empresa, se utiliza el flujo de caja operativo del último año sin considerar la tasa de crecimiento debido a que no se precisa crecer más por capacidad instalada.

La evaluación financiera del flujo de caja muestra un Valor Presente Neto de S/. 135,001.60 con una tasa interna de retorno de 58%, los cuales garantizan la rentabilidad y la viabilidad del negocio, así como un periodo de recuperación de 3 años (ver Anexo Y).

**Tabla 56: Flujo de caja proyectado resumido**

	Año 0	Año 1	Año 3	Año 5
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>38,157</b>	<b>59,819</b>	<b>70,016</b>
Depreciación y Amortización		10,632	10,607	12,080
<b>FCO</b>		<b>48,789</b>	<b>70,426</b>	<b>82,096</b>
Inversión Activos Fijos	-30,808	-	-	-5,839
Inversión Pre-operativos	-70,067	-	-	-
Inversión Capital de Trabajo	-13,039	1,444	142	11,467
IGV	-15,461	-	-	-
Valor de Continuidad	-	-	-	305,757
<b>FCE</b>	<b>-129,375</b>	<b>50,233</b>	<b>70,568</b>	<b>393,480</b>
<b>COK</b>	<b>27%</b>			
<b>VPN</b>	<b>135,002</b>			
<b>TIR</b>	<b>58%</b>			
<b>PR</b>	<b>3 años</b>			

Fuente: Elaboración Propia

## 8. Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad, se toman dos variables que son la demanda anual (en cantidad de visitas) y el precio del servicio de corte de cabello (por ser el servicio de mayor demanda), ya que son fundamentales en el desarrollo del negocio (ver Anexo Z).

En el caso de la demanda anual (en ingresos S/), se determina que ante una reducción de hasta 14,10% en la demanda, el VPN se mantiene mayor a 0 (ver Figura 29).

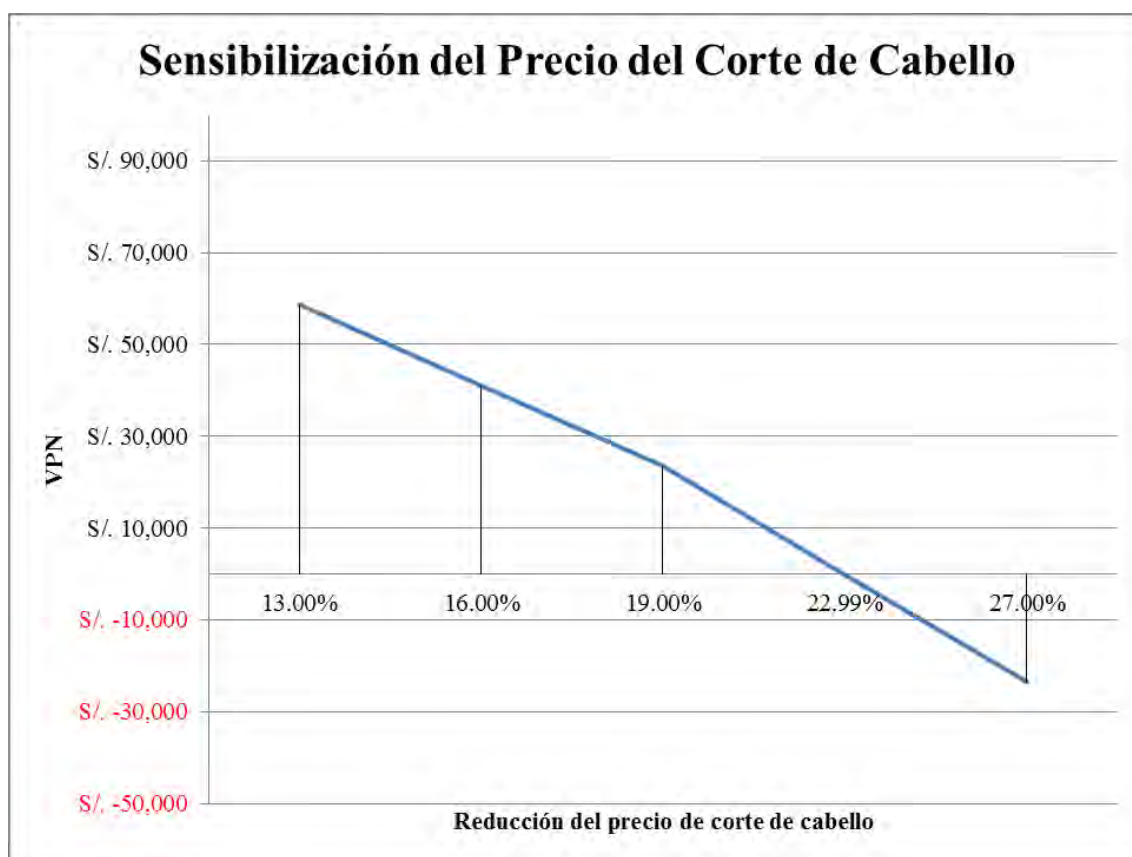
**Figura 29: Sensibilización de la demanda anual**



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del precio de corte de cabello, se determina que ante una reducción de hasta 22.99%, el VPN también se mantiene mayor a 0. Esta condición se mantiene bajo el supuesto que no se presenta variación en los precios de los servicios restantes (ver Figura 30).

**Figura 30: Sensibilización del precio de corte de cabello**



Fuente: Elaboración Propia

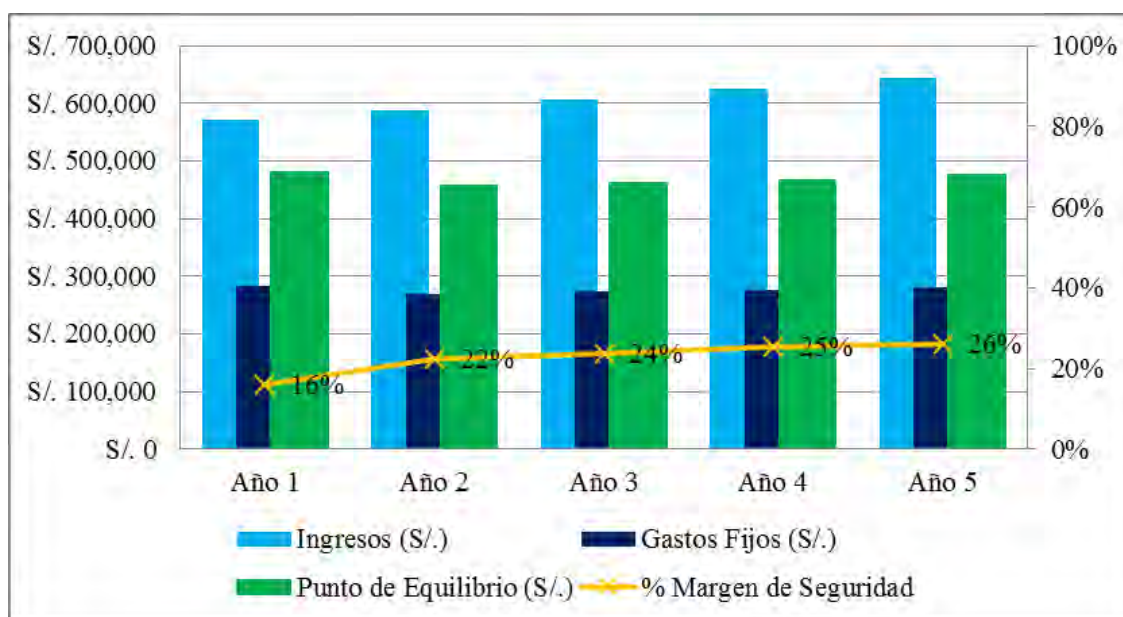
Los resultados de este análisis muestran que se puede la demanda anual de visistas o el precio de corte de cabello se pueden reducir hasta cierto punto, y el VPN aún se mantiene positivo. Asimismo, tras una reducción de estas variables, los ingresos se reducen. Por lo tanto, el período de recuperación sería mayor y la rentabilidad sería menor.

## 9. Punto de equilibrio

Los ingresos deben ser mayores a S/. 480,099.48 para poder cubrir todos los costos fijos y generar utilidad en el Año 1. En el primer año, el punto de equilibrio representa el 84% de los ingresos y se tiene un margen de seguridad de 16%. Asimismo, en el Año 5, el punto de equilibrio representa el 74% de los ingresos y se tendrá un margen de seguridad de 26% (ver Figura 31).

En resumen, se tiene un margen de seguridad suficientemente elevado como para lidiar con situaciones de crisis ante las diversas contingencias del entorno (ver Anexo AA).

**Figura 31: Gráfico del punto de equilibrio**



Fuente: Elaboración Propia



## CONCLUSIONES

- El pensamiento masculino ha sido protagonista de importantes cambios a través de los años, debido a que, a diferencia de décadas anteriores, ahora se preocupa de temas que eran “exclusivos” del género femenino, tales como la moda, la comida y el glamour. En el Perú, se aprecia una creciente demanda de los servicios relacionados a la apariencia física, la vida sana y el bienestar social, lo que se traduce en un mayor gasto de los consumidores hacia este sector. Además, otros factores como el incremento del poder adquisitivo del hombre peruano, el incremento de la clase media en la fuerza laboral, el crecimiento económico y la evolución del concepto de barbería en los últimos años, generan un escenario favorable para el desarrollo del presente plan de negocios.
- SIR Barber Club es una barbería clásica ubicada en el distrito arequipeño de Yanahuara. La idea de negocio se sustenta en el conjunto de oportunidades identificadas en el mercado estético masculino arequipeño, así como en los resultados de la investigación de mercado, donde la mayoría de encuestados no se encuentran totalmente satisfechos con la oferta estética masculina en dicho mercado. La idea es que el hombre explore una nueva opción, una propuesta diferenciada, que le permita recurrir a espacios de interacción plenamente masculinos, donde se sienta cómodo y satisfecho. Para esto, la idea de negocio se basa en tres puntos fundamentales: Primero, una nueva percepción de las barberías en el mercado arequipeño; segundo, la experiencia del cliente como marco central y, tercero, la posesión de una infraestructura ideal en el punto adecuado.
- Según las investigaciones realizadas se ha determinado que los valores esperados son los siguientes: ubicación del local, infraestructura moderna visualmente atractiva, diversidad de servicios adicionales, variedad de marcas especializadas en hombres, seguridad, comodidad y limpieza. Mientras que los valores añadidos son los siguientes: elegancia y exclusividad, ubicación estratégica y enfoque al cliente.
- El mercado meta de SIR Barber Club está compuesto por hombres entre 25 y 34 años, pertenecientes a la generación millenials, del nivel socioeconómico A y B que viven en Arequipa Metropolitana. Además, tienen un estilo de vida sofisticado. El mercado objetivo se compone de 211 personas que acuden en promedio 2.47 veces al mes. Por último, los resultados demuestran que un 53% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 30 y 50 soles en promedio por cada visita, mientras que un 35% de los encuestados declara estar dispuesto a pagar entre 51 y 100 soles.
- Para cumplir con la demanda potencial, se han establecido diversos horarios para cada uno de los colaboradores, cumpliendo así las 48 horas semanales según las leyes laborales. Dichos colaboradores, a excepción de las masajistas, cumplen una jornada de



48 horas semanales, tienen un día de descanso a la semana y una hora de descanso al día. Se debe tener en cuenta que los horarios son flexibles y están pensados de acuerdo al flujo de personas.

- Con la finalidad de contar con un equipo humano óptimo para realizar la atención y garantizar el éxito del negocio, se desarrollan las siguientes actividades: reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y planes de incentivos. Asimismo, se desarrolla una constante gestión de capital humano que hace posible retener el talento en nuestro negocio.
- Las ventas y gastos variables se desarrollan en proporción al crecimiento anual de 3% en la penetración de mercado. El ingreso por los servicios prestados en el Año 1 asciende a S/. 571,624.74 con un margen de contribución 59.13%. Los gastos de personal y gastos operativos representan el 31.04% y el 48.62% de los gastos fijos respectivamente, siendo los dos gastos más representativos. El margen operativo promedio para los 5 años de la evaluación del proyecto es de 13.43%, mientras que el margen EBITDA promedio representa el 15.23%. Para el primer año, se obtiene una utilidad neta de S/. 38,156.54 y un margen neto sobre las ventas de 6.68% debido a los altos gastos promocionales en ese año. Asimismo, se presenta un VPN de S/. 135,001.60 con una TIR de 58% y un período de recuperación de 3 años. De esta manera, queda demostrada la rentabilidad de la propuesta.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, M. (2013). *Redes Sociales y Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Arellano Marketing. (2010). *¿Cómo atender a los sofisticados?* Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/blog/wp-content/uploads/2012/02/30540.jpg>
- Arellano Marketing. (2012). *Arequipa es proactiva*. Arellano Marketing.
- Asociación Peruana de Empresas e Investigación de Mercados. (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Aurum Consultoría y Mercado. (2014). *El Consumidor Arequipeño 2014 (frente a una desaceleración en el corto plazo y a perspectivas favorables en el largo plazo)*. Recuperado de: <http://aurumperu.com/pdf/Infoconsumo2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Informe Económico y Social Región Arequipa*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Marzo de 2013). *La clase media en Perú: cuantificación y evolución reciente*. Recuperado de: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5940/La\\_clase\\_media\\_en\\_Peru\\_final2.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5940/La_clase_media_en_Peru_final2.pdf?sequence=1)
- Barney, J. & Griffin, R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Centro de Planeamiento Estratégico. (2015). *CEPLAN: Millennials se perfilan como soporte económico para el país*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/ceplan-millennials-se-perfilan-como-soporte-economico-pais-2145002>
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación Estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Demented Promotions. (2010). *Metrosexuales suelen comprar ropa unas cuatro veces al mes*. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/472706/metrosexuales-suelen-comprar-ropa-unas-cuatro-veces-al-mes>
- Esparza, E. (2006). *A la caza del metrosexual*. El Publicista.

- Instituto Nacional de Defensa Civil. (2009). *Manual para la Ejecución de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil*. Recuperado de: [https://www.indeci.gob.pe/educ\\_cap/pdfs/man\\_itsdc.pdf](https://www.indeci.gob.pe/educ_cap/pdfs/man_itsdc.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Evolución de Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento. 2004-2012*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1105/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *INEI: Ingreso promedio aumentó 2.3% en Lima Metropolitana entre agosto y octubre*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-aumento-23-lima-metropolitana-entre-agosto-y-octubre-2148360>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Registro Nacional de Municipalidades 2014 - Principales Resultados*. Recuperado de: <http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro43/>
- Ipsos. (2016). *Perfil del usuario en redes sociales*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2016-07/redes-sociales-2016.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing (11va ed.)*. México D.F.: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing. 6ta Ed.* México D.F.: International Thomson Editores.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia. 6ta Ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- Mercer. (2015). *Crecimiento laboral en el Perú 2014-2015*. Lima: Mercer Perú.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2017). *Comprendiendo la experiencia del cliente*. Obtenido de Harvard Business Review América Latina: [http://dp.area-innova.com/mentor/customer\\_focus/resources/r0702g-e.pdf](http://dp.area-innova.com/mentor/customer_focus/resources/r0702g-e.pdf)
- Ministerio de Economía de Finanzas. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisa.do.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisa.do.pdf)

- Ministerio de la Producción. (s.f.). *Principales beneficios de la LEY MYPE*. Recuperado de:  
<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=C1DED215-5C9C-44B1-9CE0-10484048C5F1.PDF>
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic.
- Murphy, K. M., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). *Industrialization and the Big Push*. Recuperado de: <http://www.aae.wisc.edu/coxhead/courses/731/PDF/Murphy-Schleifer-Vishny-IndustrializationAndTheBigPush-JPE-1989.pdf>
- Neve, D. (Agosto de 2009). *El metrosexual. Un concepto no tan moderno para la publicidad. Las Tesinas de Belgrano*. Recuperado de:  
<http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/1571?show=full>
- Pope, J. L. (2002). *Investigación de mercados*. Bogotá: Norma.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Reinares, P., & Ponzoa, J. (2006). *Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. 2da Ed.* Madrid: Prentice Hall.
- Rey, J. (Mayo de 2006). *Los «metrosexuales» y «übersexuales» como artefactos publicitarios. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15802704>
- Schmitt, B. (2006). *Experiential marketing*. Barcelona: Deusto.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (s.f.). *Características de las Micro y Pequeñas empresas*. Recuperado de:  
<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- Téllez, A. & Verdú, A. (2011). *El significado de la masculinidad para el análisis social. Revista Nuevas Tendencias en Antropología*. Recuperado de:  
<http://www.revistadeantropologia.es/n2.html>
- The Economist. (2003). *Real men get waxed. The Economist*.
- Urrea, R. (2014). *Marketing de salón de peluquería (5ta ed.)*. Recuperado de:  
<http://www.rodolfourrea.com/booksru/peluqueria/peluqueria.pdf>
- Walls, A., Okumus, F. & Joon-Wuk, D. (2011). *An epistemological view of consumer experiences*. Florida: Elsevier.



## **ANEXO A: Benchmarking Internacional**

### **Caso N° 1: Truefitt and Hill (Inglaterra)**

Es una barbería originaria de Londres y con presencia en 8 países (Inglaterra, Azerbaiyán, Canadá, China, India, Malasia, Singapur, Tailandia y EE. UU). De acuerdo al Libro de Record Guinness, esta barbería es “la más antigua del mundo”. Su propuesta se enfoca en los hombres, de manera que se vean y se sientan lo mejor posible. A esto, se suma la experiencia única durante todo el proceso de sus servicios. Gracias a sus 210 años de experiencia de relación con sus clientes, es reconocida como una de las mejores y más prestigiosas barberías de Londres por los caballeros británicos.

Entre los servicios que ofrece esta barbería se encuentra: el corte de cabello, bigote, afeitado de barba y cabeza, depilación, limpieza facial, manicura y pedicura, y venta de una línea completa de productos para el cabello y la barba.

Los precios que maneja esta barbería se encuentran entre 50 y 180 dólares por visita en promedio, siendo el afeitado simple, el más barato, y el pack completo de servicio, el más caro.

### **Caso N° 2: La Barbería Shop & Spa (México)**

Es una barbería mexicana que busca transportar a sus clientes a la clásica barbería inglesa, con la finalidad de que estos vivan una experiencia absoluta de un excelente corte de cabello y un buen afeitado de barba.

Entre los servicios que ofrece esta barbería se encuentra el corte de cabello, de bigote, afeitado de barba y cabeza, tinte de barba y exfoliante facial. Además, ofrece productos para el cuidado del cabello.

Los precios que maneja esta barbería se encuentran entre 15 y 20 dólares por visita en promedio, siendo el afeitado de barba, el más barato, y el pack completo de servicio, el más caro.

### **Caso N° 3: New York Barbershop (EE.UU.)**

Barbería situada en el famoso hotel New York, enfocada en atender a “los verdaderos caballeros”, tal como ellos lo afirman. Fue creada en Rotterdam en 1884, y desde entonces se esfuerzan por tener a los mejores barberos del mercado, con la finalidad de ofrecer un servicio con la más alta calidad. Cuenta con diversas alianzas, siendo estas marcas reconocidas en el mundo de las barberías, tales como Acqua Di Parma, Floris London, Hierbas de Ibiza, Marvis, NYB Pomade, Denman y Captain Fawcett.



Entre los servicios que ofrece esta barbería se encuentra el corte de cabello, de bigote, afeitado de barba y cabeza y, además, venta de artículos para el cuidado del cabello y barba, perfumes y limpieza personal.

Los precios que maneja esta barbería se encuentran entre 25 y 75 dólares por vista en promedio, siendo el afeitado de barba, el más barato, y el pack completo de servicio, el más caro.

#### **Caso N° 4: La Barbière de Paris (Francia)**

Esta barbería es reconocida como una de las más importantes de París por su experiencia y calidad de servicio. A ella acuden muchos prestigiosos franceses y muchas estrellas del espectáculo. Se caracterizan por su especialidad para recomendar el tipo de barba de acuerdo a la morfología de la cara.

Entre los servicios que ofrece esta barbería se encuentra el corte de cabello, de bigote, afeitado de barba y cabeza y, además, venta de artículos para el cuidado del cabello.

Los precios que maneja esta barbería se encuentran entre 20 y 180 euros por visita en promedio, siendo el corte de bigote, el más barato, y el pack completo de servicio, el más caro.

#### **Caso N° 5: Womo (Italia)**

Esta barbería es muy famosa y cuenta con siete establecimientos en Italia, además de los servicios de una barbería clásica, ofrece camisas a medida y servicio de limpiabotas. La característica de esta barbería es que ofrece sus servicios como una especie de “activaciones” en diversos eventos importantes relacionados con la belleza, la ropa y el estilo de vida, estas activaciones consisten en barberos y limpiabotas ubicados en una esquina del evento ofreciendo sus servicios. Para esto, recrean el ambiente de una barbería con un estilo vintage.

Además de dichos servicios, cuentan con una academia de barberos que es muy reconocida en Italia. Esta academia ofrece a sus alumnos compartir y desarrollar conocimientos relacionados con el mundo de las barberías, además de actualizar los conocimientos de los barberos que ya existen en Italia para que de esta forma puedan otorgar un servicio de mayor calidad a sus clientes.

## ANEXO B: Benchmarking Nacional

**Tabla B 1: Benchmarking Nacional**

		Matisses Spa	Marco Aldany	Men Style	Montalvo Salón & Spa	Soho Color	Urban Style
Peluquerías	Ubicación	Yanahuara	Yanahuara	Cerro Colorado	Arequipa	Cayma	Arequipa
	Formato	Peluquería Unisex	Peluquería Unisex	Peluquería Hombres	Peluquería Unisex	Peluquería Unisex	Peluquería Unisex
	Edad	Todas las edades	Todas las edades	20-40 años	Todas las edades	20-40 años	20-40 años
	NSA	A y B	B	B	B	B	B y C
		Mustach	Lumberjack La Barbería	Murdock Barber Shop	Barber Ink	Raffel Barber Shop	RD Barber Shop
Barberías	Ubicación	Yanahuara	Yanahuara	Yanahuara	Arequipa	Cayma	Arequipa
	Formato	Barbería Clásica	Barbería Urbana	Barbería Urbana	Barbería Urbana	Barbería Urbana	Barbería Urbana
	Target	Todas las edades	Todas las edades	Todas las edades	Todas las edades	Todas las edades	Todas las edades
	NSA	A y B	B	B	B y C	B y C	B y C

## ANEXO C: Matriz Precio – Servicios

**Tabla C 1: Matriz Precio - Servicios**

Peluquerías	Servicio	Matisses Spa	Marco Aldany	Men Style	Montalvo Salón & Spa	Soho Color	Urban Style
	Corte de cabello	S/. 45.00	S/. 35.00	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 25.00
	Corte de barba y bigote	S/. 25.00	S/. 35.00	S/. 20.00	S/. 30.00	S/. 20.00	S/. 15.00
	Limpieza facial	S/. 120.00	S/. 100.00	S/. 80.00	S/. 90.00	S/. 100.00	
	Masaje corporal	S/. 100.00			S/. 80.00		
	Tratamiento manos	S/. 30.00	S/. 25.00	S/. 20.00	S/. 20.00		
	Tratamiento pies	S/. 40.00	S/. 30.00	S/. 20.00	S/. 25.00		
Barberías	Servicio	Mustach	Lumberjack La Barbería	Murdock Barber Shop	Barber Ink	Raffel Barber Shop	RD Barber Shop
	Corte de cabello	S/. 45.00	S/. 35.00	S/. 30.00	S/. 25.00	S/. 25.00	S/. 25.00
	Corte de barba y bigote	S/. 25.00	S/. 20.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00
	Limpieza facial						
	Masaje corporal						
	Tratamiento manos						
	Tratamiento pies						



## ANEXO D: Propuesta de Valor de Mustach Barbería

Figura D 1: Propuesta de Valor de Mustach Barbería



Figura D 2: Propuesta de Valor de Mustach Barbería



## **ANEXO E: Resumen de las entrevistas realizadas a expertos**

### **Entrevista N° 1: Adrián Acosta, Socio Propietario de la franquicia Lima 32 Barbershop**

Se entrevistó a uno de los socios propietarios de la franquicia Lima 32 Barbershop, la primera barbería y franquicia establecida en el Perú. Él mencionó que, actualmente, los hombres cuentan con mayores espacios exclusivos para ellos. Un gran ejemplo son las barberías, donde se sienten más cómodos y asisten con mayor frecuencia, creando así lugares de interacción social.

Acerca del mercado de barberías, comentó que crecería, pero no en el mismo volumen con el que se empezó. Debido a que existen una gran cantidad de barberías con el mismo formato urbano e informal, que atienden a jóvenes estudiantes o trabajadores con ingresos moderados dispuestos a gastar entre 20 y 30 soles por sesión. Sin embargo, siempre existe un número considerable de hombres que se quieren cortar el cabello, por ello la demanda se mantiene en el tiempo. Por otro lado, afirmó que el negocio de las barberías es muy rentable, ya que no solo se hacen servicios de corte de cabello, sino que se venden productos para el cuidado del cabello y máquinas especiales de corte.

Dentro de las estrategias establecidas por Lima 32 Barbershop, está la de entregar a sus clientes una tarjeta VIP, donde estos obtendrán beneficios en la barbería y descuentos para ropa, audífonos, discotecas, restaurantes, etc.; para que así se pueda generar fidelización y captación de más clientes.

Acerca de la idea de negocio, comentó que es muy interesante, debido a que es un público totalmente distinto a los que atienden las actuales barberías. El formato clásico de una barbería proyecta un enfoque moderno y vanguardista, el cual atraerá a muchos hombres con ganas de experimentar nuevos servicios de barbería. Dentro de los factores claves a tener en consideración mencionó los siguientes: la locación, como ubicación estratégica del negocio; la implementación del establecimiento, porque es un negocio que entra ‘por los ojos’; la iluminación, ya que mejora el ambiente del establecimiento y da una mejor visualización de los detalles; los barberos, pues para dirigirte a este sector necesitas personas con experiencia en el negocio; y por último el servicio al cliente, ya que este segmento de mercado es muy exigente en la calidad del servicio y el valor diferenciado que le puedes ofrecer.

### **Entrevista N° 2: Jesús Marticorena, Administrador de La Barbería**

Se entrevistó al administrador de La Barbería, la cual está posicionada dentro de las mejores barberías en la ciudad de Lima. Una de las ventajas con la que cuenta, es que posee con bastantes contactos en el contexto artístico. Puesto que el negocio apuntaba a un público objetivo



limitado, se propuso la idea de comenzar a desarrollar nuevas estrategias y técnicas para niños, jóvenes y adultos. Además, mencionó que hoy en día, los hombres tienen el hábito del cuidado personal, alineados a una imagen impecable y pulcra, por ese motivo están impulsando el resurgimiento de las barberías clásicas, de antaño, que eran referencia de masculinidad y un excelente espacio de interacción social.

Acerca del mercado de barberías, considera que van a seguir creciendo, ya que es un negocio viable y rentable. Por otro lado también señala que los hombres no han sido atendidos adecuadamente, pues las propuestas del mercado se encontraban principalmente enfocadas en mujeres.

Por otro lado, considera que la idea de negocio es una propuesta totalmente viable, ya que en el mercado actual las propuestas son bastante irreverentes. Por ejemplo, un empresario no va a cortarse en una barbería urbana, sino que va a preferir una barbería clásica y formal. El factor de la locación es un factor muy importante y, sobre todo, el cuidado de la imagen de la marca, ya que se esta debe generar exclusividad, sin perder la esencia de una barbería.

### **Entrevista N° 3: Goya Montalvo Blas, Estilista y Socia Propietaria de la Cadena Montalvo Spa**

Se entrevistó a una de las socias de Montalvo Spa, el cual es una franquicia líder dentro de los centros de belleza en el Perú. En sus establecimientos, la asistencia es de 80% mujeres y 20% hombres; sin embargo, están tomando conciencia del crecimiento del mercado masculino, que se encuentra desatendido. Para ello, se ha abierto un formato solo para hombres ubicado en Garzón.

Considera que el mercado de centros de belleza es rentable, pero depende del valor que se le ofrece al público. En sí, el crecimiento del mercado dirigido al sexo masculino está ocasionando este aumento de centros de belleza en general. Esto se ve reforzado con lo que proyectan los medios de comunicación, pues venden una imagen de un hombre bien cuidado y seguidor de tendencias.

Sobre de la idea de negocio, la consideró como una propuesta buena y viable, ya que muchos hombres valoran mucho la privacidad masculina y buscan un espacio de relax. Además, muchos de ellos se preocupan por el cuidado de la imagen. Es importante saber diferenciar adecuadamente el servicio, según edades y género, sin olvidarse del factor diferenciador en las nuevas propuestas y experiencias. Por último, es importante tomar en consideración la locación, ya que el segmento al que apuntan es exigente.

#### **Entrevista N° 4: Vanessa Lastra, Marketing Manager en Specchi Salón & Spa**

Se entrevistó a la gerente de marketing de Specchi, cadena de peluquerías presente en la ciudad de Lima. Ella comentó que, actualmente, Specchi hace distinción en el servicio según el sexo, ya que existen necesidades diferentes.

Por otro lado, mencionó que el mercado de centros de belleza es bastante rentable, debido a que hombres y mujeres cuidan mucho su aspecto físico e interior, siendo la imagen muy importante para la vida social y laboral. Con respecto a la oferta orientada al público masculino, se pueden observar barberías, sitios de styling, asesoramiento de corte de cabello, entre otros.

Acerca de la idea de negocio, la gerente de marketing comentó que es muy interesante el tipo de negocio, y para ello señaló que se debe cuidar la calidad del servicio y brindar la mejor experiencia mientras te cortas el cabello.

#### **Entrevista N° 5: Nacho Del Águila, Director de la ICD Intercoiffure Perú y Estilista en Amarige Salón & Spa**

Se entrevistó al Director de la ICD Intercoiffure Perú y Principal Estilista en Amarige Salón & Spa. Él nos comentó que cuenta con muchos años de experiencia dentro de la cosmética y peluquería. Por ello, afirma que el rubro de los centros de belleza seguirá creciendo en el mercado peruano, debido a que existe una mayor exigencia personal por verse bien y cuidar la imagen, sean hombres o mujeres. Además, afirma que se mueve dentro de este mercado, alrededor de 45 millones de dólares anuales en productos de belleza en el Perú.

Por otro lado, comenta que el público más consumidor es el de las mujeres. En Amarige el 80% es de mujeres y el 20% es de hombres. Sin embargo, existen lugares específicos y especiales para los hombres como por ejemplo las barbershops. En este caso, las barberías en el Perú presentan formatos juveniles e informales.

Acerca de la idea de negocio, comentó que es una buena oportunidad de negocio, ya que se quiere ofrecer algo distinto al mercado, ofreciendo varios servicios a la vez. Algunos aspectos que se debería tomar en cuenta es por ejemplo el servicio de boutique, ya que los hombres de hoy en día gustan de ropa de marca y verse bien.

**Figura E 1: Consentimiento informado de Adrián Acosta, Socio Propietario de la franquicia Lima 32 Barbershop**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, *"SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres millenials de Arequipa Metropolitana"*, será presentada para la obtención de la licenciatura de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente.

El objetivo es contar con la información solicitada sobre el mercado estético masculino en el Perú y, específicamente en Arequipa. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Alberto Varillas Cárdenas

  
Oscar Tello León

  
Renzo Cachay Santana

Yo, ADRIAN ACOSTA, representante de LIMA 32 BARBERSHOP, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *"SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres millenials de Arequipa Metropolitana"*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización a la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Adrián Acosta

**Figura E 2: Consentimiento informado de Jesús Marticorena, Administrador de La Barbería**

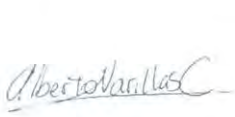
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**


La presente investigación, *"SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres millenials de Arequipa Metropolitana"*, será presentada para la obtención de la licenciatura de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente.


El objetivo es contar con la información solicitada sobre el mercado estético masculino en el Perú y, específicamente en Arequipa. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Alberto Varillas Cárdenas

  
Oscar Tello León

  
Renzo Cachay Santana

Yo, JESUS MARTICORENA, representante de LA BARBERIA, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *"SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres millenials de Arequipa Metropolitana"*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización a la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Jesús Marticorena

**Figura E 3: Consentimiento informado de Goya Montalvo Blas, Estilista y Socia Propietaria de la Cadena Montalvo Spa**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, *"SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres millenials de Arequipa Metropolitana"*, será presentada para la obtención de la licenciatura de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente.

El objetivo es contar con la información solicitada sobre el mercado estético masculino en el Perú y, específicamente en Arequipa. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
\_\_\_\_\_  
Alberto Varillas Cárdenas

  
\_\_\_\_\_  
Oscar Tello León

  
\_\_\_\_\_  
Renzo Cachay Santana

Yo, GOYA MONTALVO BLAS, representante de MONTALVO SPA, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *"SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres millenials de Arequipa Metropolitana"*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización a la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Goya Montalvo Blas



**Figura E 4: Consentimiento informado de Vanessa Lastra, Marketing Manager en Specchi Salón & Spa**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**


La presente investigación, "*SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres millenials de Arequipa Metropolitana*", será presentada para la obtención de la licenciatura de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente.

El objetivo es contar con la información solicitada sobre el mercado estético masculino en el Perú y, específicamente en Arequipa. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Alberto Varillas Cárdenas

  
Oscar Tello León

  
Renzo Cachay Santana

Yo, VANESSA LASTRA, representante de SPECCHI SALON & SPA, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres millenials de Arequipa Metropolitana*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización a la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Vanessa Lastra

**Figura E 5: Consentimiento informado de Nacho Del Águila, Director de la ICD Intercoiffure Perú y Estilista en Amarige Salón & Spa**


**CONSENTIMIENTO INFORMADO**


La presente investigación, *"SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres millenials de Arequipa Metropolitana"*, será presentada para la obtención de la licenciatura de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente.


El objetivo es contar con la información solicitada sobre el mercado estético masculino en el Perú y, específicamente en Arequipa. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


  
Alberto Varillas Cárdenas

  
Oscar Tello León

  
Renzo Cachay Santana

Yo, NACHO DEL AGUILA, representante de NACHO TOP HAIR STYLE, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *"SIR BARBER CLUB: Barbería clásica exclusiva para hombres millenials de Arequipa Metropolitana"*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización a la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nacho del Águila

## **ANEXO F: Guía de grupo focal sobre plan de negocios**

### **1) Oferta actual de barberías**

- ¿Sabes que es una barbería?, ¿eres cliente regular de este formato de negocios?
- ¿Qué características de las barberías actuales son de tu agrado y no lo son?
- ¿Crees que el formato de las barberías en la actualidad concuerda con el concepto clásico de barbería?

### **2) Crecimiento de la oferta y satisfacción del cliente**

- ¿Has percibido un incremento en el número de barberías o centros de belleza enfocados a los hombres?
- ¿A qué variables atribuyes dicho crecimiento?
- ¿Prefieres asistir a espacios especializados en hombres?, ¿por qué?
- ¿Te sientes satisfecho con el servicio percibido actualmente?

### **3) Idea de negocio**

- Luego de conocer la idea de negocio de SIR Barber Club, ¿te animarías a asistir a nuestra barbería?
- ¿Consideras que el negocio tendría acogida en tu círculo de amistades?
- ¿Qué le añadirías a nuestro formato?

**Tabla F 1: Ficha técnica de los Grupos Focales**

Datos Generales	Grupo Focal 1	Grupo Focal 2	Grupo Focal 3
Lugar	Residencial Los Girasoles A5 Cayma Arequipa	Residencial Los Girasoles A5 Cayma Arequipa	Residencial Los Girasoles A5 Cayma Arequipa
Fecha	24/03/2017	25/03/2017	26/03/2017
Hora inicio	19:00	19:00	19:00
Hora Fin	21:00	21:00	21:00
Nº participantes	8	7	8
Característica de Segmentación	Hombres de Arequipa Metropolitana de los niveles socioeconómicos A y B entre 25 y 34 años	Hombres de Arequipa Metropolitana de los niveles socioeconómicos A y B entre 25 y 34 años	Hombres de Arequipa Metropolitana de los niveles socioeconómicos A y B entre 25 y 34 años
Participantes	Daniel Rodriguez (34 años Cerro Colorado)	George Mellet (34 años Cayma)	Diego Torres (34 años Cercado)
	Víctor Leon (31 años Cerro Colorado)	Fredy Del Villar (31 años Cerro Colorado)	Juan Jesús Samiz (31 años Miraflores)
	Alex Raymundo (30 años Cayma)	Albert Mallma (25 años Cerro Colorado)	Juan Bolaños (27 años Yanahuara)
	Diego Franco (34 años Sachaca)	Cristian Velasquez (30 años Cayma)	Cristian Jurado (33 años Sachaca)
	Diego Talavera (34 años Cayma)	Antonio Echegaray (34 años Cayma)	Hernan Samanez (34 años Yanahuara)
	Bruno Salinas (25 años Cayma)	Paul Silva (29 años Sachaca)	Amel Tejada (25 años José Luis Bustamante)
	Ruy Maldonado (28 años Yanahuara)	Nabih Abuapara (27 años Cayma)	Eduardo Rivera (29 años Cayma)
	Miguel Talavera (26 años Yanahuara)	Oscar Calderon (33 años Cayma)	

## ANEXO G: Encuesta concluyente para validación de la Idea de Negocio

### GUIA DE ENCUESTA

Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación sobre sus preferencias acerca del cuidado personal. La encuesta le tomará aproximadamente unos 8 minutos.

### DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS

DNI

EDAD

DISTRITO DE RESIDENCIA

### IMPORTANCIA DE LA IMAGEN PERSONAL

1. ¿Crees que es importante mantener una buena imagen y verse bien?

<input type="checkbox"/>	Poco importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Muy Importante

2. ¿Crees que es importante el cuidado del cabello, barba y bigote?

<input type="checkbox"/>	Poco importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Muy Importante

3. ¿Qué tipo de servicios sueles realizar para cuidar tu imagen? Puedes elegir más de una opción

<input type="checkbox"/>	Corte de cabello
<input type="checkbox"/>	Corte de Barba
<input type="checkbox"/>	Corte de Bigote
<input type="checkbox"/>	Limpieza Facial
<input type="checkbox"/>	Masajes Corporales
<input type="checkbox"/>	Otros:

4. Cuando te realizas los cuidados mencionados anteriormente ¿A cuál de los siguientes establecimientos acudes?

<input type="checkbox"/>	Peluquerías cercanas
<input type="checkbox"/>	Cadenas de peluquerías unisex
<input type="checkbox"/>	Centros exclusivamente masculinos
<input type="checkbox"/>	Barberías
<input type="checkbox"/>	Otros:

5. ¿Con qué frecuencia acudes a los lugares mencionados anteriormente?

<input type="checkbox"/>	Menos de una vez al mes
<input type="checkbox"/>	Una vez al mes
<input type="checkbox"/>	Dos veces al mes
<input type="checkbox"/>	Una vez por semana
<input type="checkbox"/>	Más de una vez por semana

6. ¿Estás dispuesto a recibir un mejor servicio pagando más?

<input type="checkbox"/>	Definitivamente sí
<input type="checkbox"/>	Probablemente sí
<input type="checkbox"/>	No estoy seguro
<input type="checkbox"/>	Probablemente no
<input type="checkbox"/>	Definitivamente no



7. ¿Qué días específicos de la semana prefieres para asistir a estos lugares?

<input type="checkbox"/>	Lunes
<input type="checkbox"/>	Martes
<input type="checkbox"/>	Miércoles
<input type="checkbox"/>	Jueves
<input type="checkbox"/>	Viernes
<input type="checkbox"/>	Sábado
<input type="checkbox"/>	Domingo
<input type="checkbox"/>	Ninguno en especial

8. ¿Qué factores son críticos en tu decisión de consumo?

<input type="checkbox"/>	Ubicación del local
<input type="checkbox"/>	Infraestructura moderna
<input type="checkbox"/>	Precios bajos
<input type="checkbox"/>	Servicio de calidad
<input type="checkbox"/>	Servicios adicionales
<input type="checkbox"/>	Cortesía y amabilidad
<input type="checkbox"/>	Otros:

9. Cada vez que te realizas los cuidados de imagen mencionados anteriormente, ¿Cuánto sueles gastar en cada visita (en promedio)?

<input type="checkbox"/>	Hasta 30 soles
<input type="checkbox"/>	De 31 a 50 soles
<input type="checkbox"/>	De 51 a 100 soles
<input type="checkbox"/>	Más de 100 soles

10. ¿Te encuentras satisfecho con el servicio que actualmente recibes?

<input type="checkbox"/>	Sí, totalmente
<input type="checkbox"/>	Sí, pero podría ser mejor
<input type="checkbox"/>	No estoy satisfecho

### **OFERTA ACTUAL**

11. ¿Consideras que la oferta actual de centros de belleza está enfocada principalmente en el sector femenino?

SI ☐ NO ☐

12. ¿Te gustaría recibir un servicio personalizado y especializado en tu imagen en un ambiente plenamente masculino?

SI ☐ NO ☐

13. ¿Sabes qué es una barbería?

SI ☐ NO ☐

### **PROPUESTA DE VALOR**

Nuestra propuesta es brindarte un servicio de barbería (establecimiento donde se corta y arregla el cabello, la barba o el bigote a los hombres) de lujo con un estilo clásico. Además, se pretende ofrecer otros servicios de cuidado de imagen masculino. La idea es cambiar la perspectiva actual que tienen las barberías en Arequipa, ya que muchas de estas cuentan solo con propuestas urbanas. Nuestra finalidad es enfocarnos en la importancia de la elegancia en nuestra propuesta, y que accedas a un servicio estético personalizado. No solamente queremos que disfrutes el resultado del servicio, sino que también lo hagas con cada parte del proceso.

14. ¿Te atenderías en nuestra barbería?

<input type="checkbox"/>	Definitivamente sí
<input type="checkbox"/>	Probablemente sí
<input type="checkbox"/>	No estoy seguro
<input type="checkbox"/>	Probablemente no
<input type="checkbox"/>	Definitivamente no

15. ¿Dónde preferirías que esté ubicado el local?


19. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por cada visita en promedio por el servicio mencionado anteriormente?

	Hasta 30 soles
	Entre 30 y 50 soles
	Entre 51 y 100 soles
	Entre 101 y 150 soles
	Más de 151 soles

16. Si tuvieras oportunidad de asistir a este espacio exclusivo para hombres, ¿qué servicios adicionales te gustaría recibir?

	Wi-Fi
	Venta de productos para el cabello y barba
	Venta de accesorios masculinos (relojes, corbatas, etc.)
	Mesa de billar, billas o fulbito de mano como entretenimiento durante la espera
	Videojuegos como entretenimiento durante la espera
	Bebidas y piqueos
	Otros:

20. ¿A través de qué medios te gustaría informarte sobre nuestros servicios y promociones?

	Facebook
	Twitter
	Correo
	Revistas
	Periódicos
	Radio
	Boca a boca
	Otros:

17. ¿Consideras que este lugar es un buen espacio para?

	Compartir con amigos
	Hacer nuevas amistades
	Conversar de negocios
	Solo recibir los servicios
	Otros:

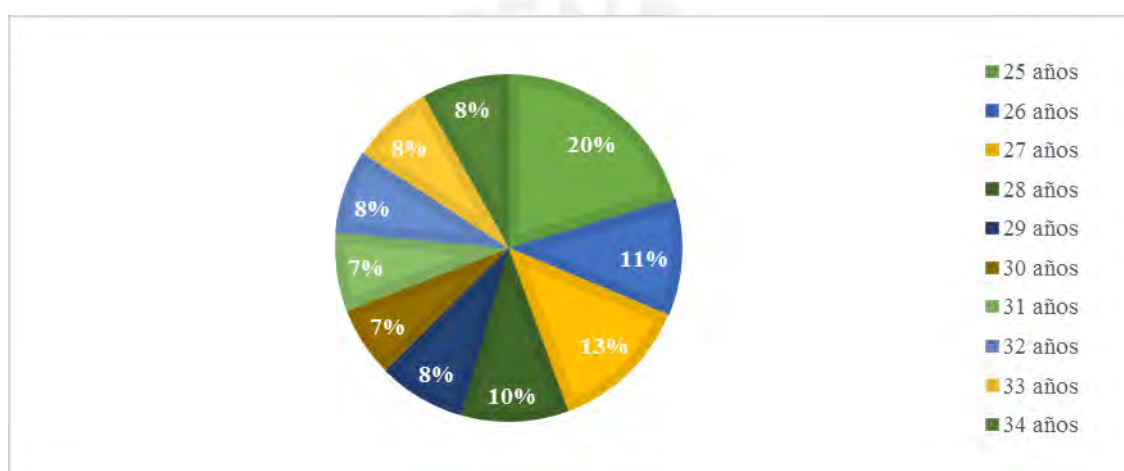
18. ¿Consideras que este lugar es un buen espacio para?

	Compartir con amigos
	Hacer nuevas amistades
	Conversar de negocios
	Solo recibir los servicios
	Otros:

## ANEXO H: Interpretación de Resultados de Encuestas Concluyentes

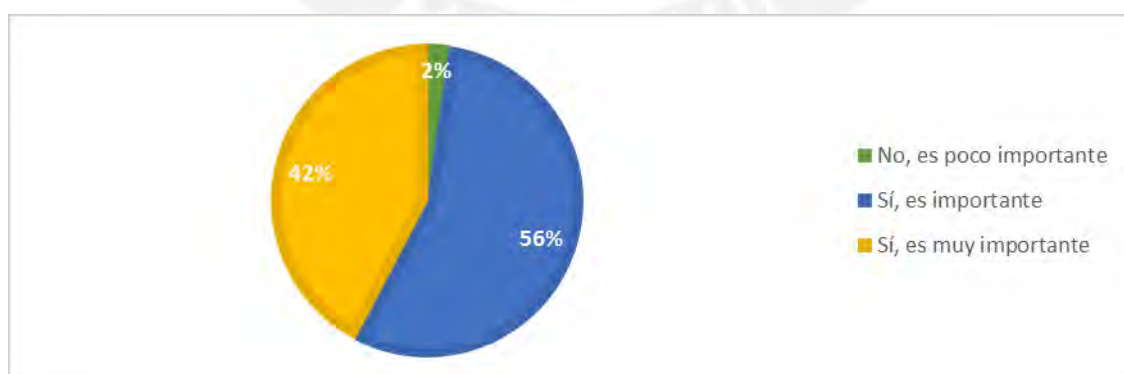
El análisis de las encuestas permite identificar y conocer los gustos, comportamientos, preferencias, percepciones, entre otros de los potenciales clientes. Las encuestas se aplicaron a hombres entre el rango de 25 a 34 años de edad de la ciudad de Arequipa Metropolitana pertenecientes al sector A y B que estén preocupados por su imagen personal. Se identificaron cuatro focos principales de concentración de personas del target: el Club Internacional de Arequipa, el Parque Lambramani, el Real Plaza de Cayma y el Mall Aventura Plaza de Cayma. A continuación, se pasa a analizar los resultados de las encuestas:

**Figura H 1: Encuesta de Edad**



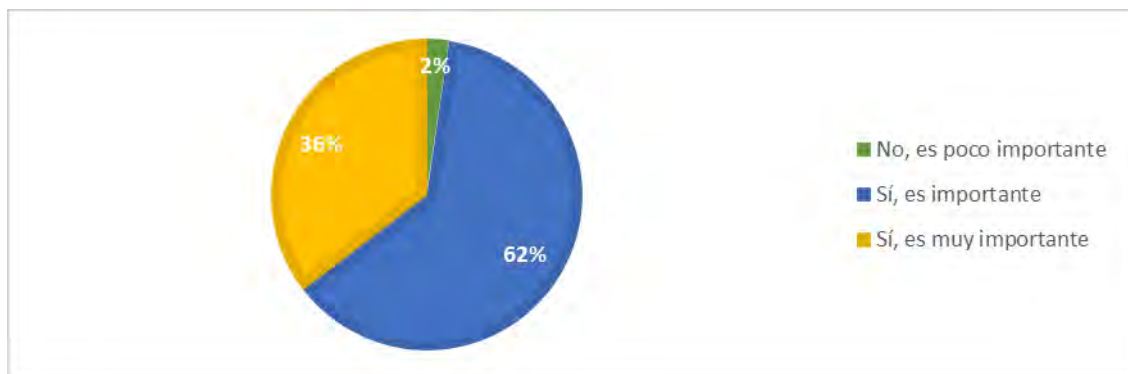
Se realizaron 260 encuestas. La mayoría de personas encuestadas fueron de 25 años de edad, seguidos por los que tienen entre 26 y 29 años.

**Figura H 2: Pregunta 1 - ¿Crees que es importante mantener una buena imagen y verse bien?**



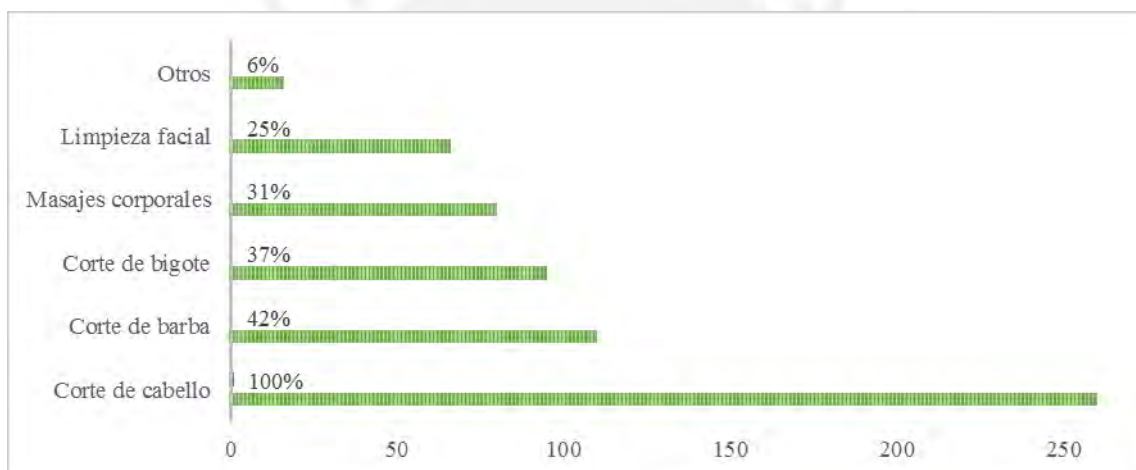
Según los resultados, el 55% de hombres considera que es importante verse bien y tener una buena imagen. Por otro lado, un 42% menciona que es muy importante. El 3% no lo considera un factor importante.

**Figura H 3: Pregunta 2 - ¿Crees que es importante el cuidado de cabello, barba y bigote?**



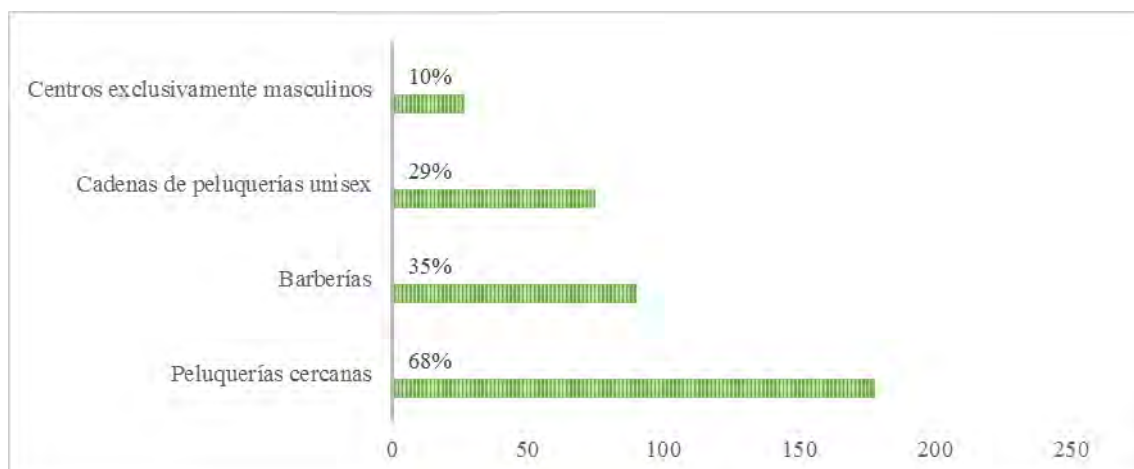
Asimismo, el 98% de los encuestados considera importante el hecho de cuidar el cabello, la barba y el bigote.

**Figura H 4: Pregunta 3 - ¿Qué tipo de servicios sueles realizar para cuidar tu imagen? (Puedes marcar más de una opción)**



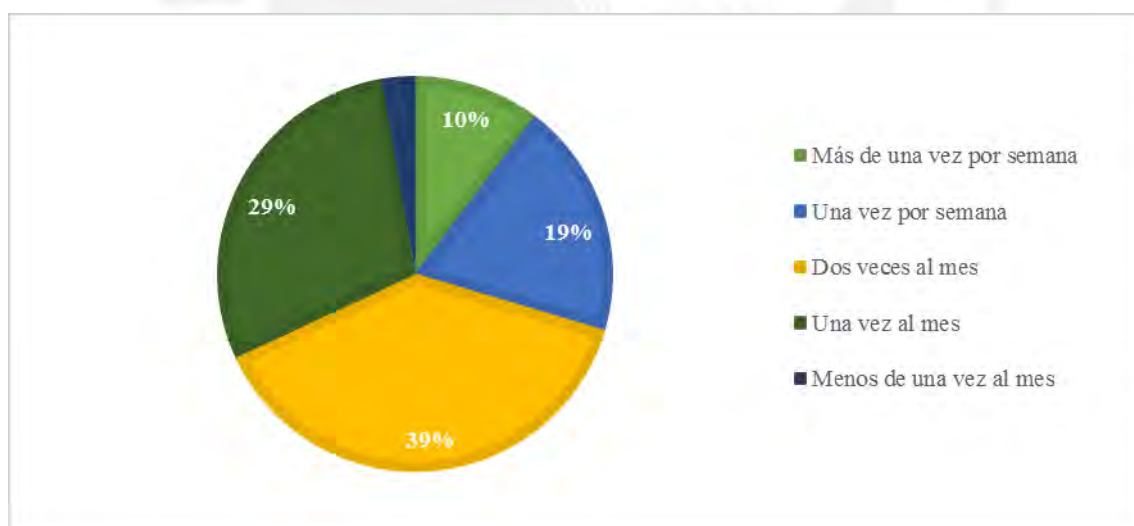
Esta imagen muestra que la gran mayoría de hombres se corta el cabello para cuidar su imagen. Asimismo, los encuestados declaran que el corte de barba (42%) y el corte de bigote (37%) son también muy importantes para complementar el cuidado personal. Los masajes (31%) y las limpiezas faciales (25%) son importantes, pero en menor escala.

**Figura H 5: Pregunta 4 - Cuando te realizas los cuidados mencionados anteriormente, ¿a cuál de los siguientes establecimientos acudes? (Puedes marcar más de una opción)**



Las peluquerías cercanas son el establecimiento elegido por la mayoría (68%) de los hombres encuestados, ya que la ubicación es un factor importante. Las barberías y cadenas de peluquerías unisex son menos frecuentadas con 35% y 29% respectivamente. Asimismo, los centros de belleza exclusivamente masculinos son los menos acudidos por los encuestados, debido a que estos son escasos.

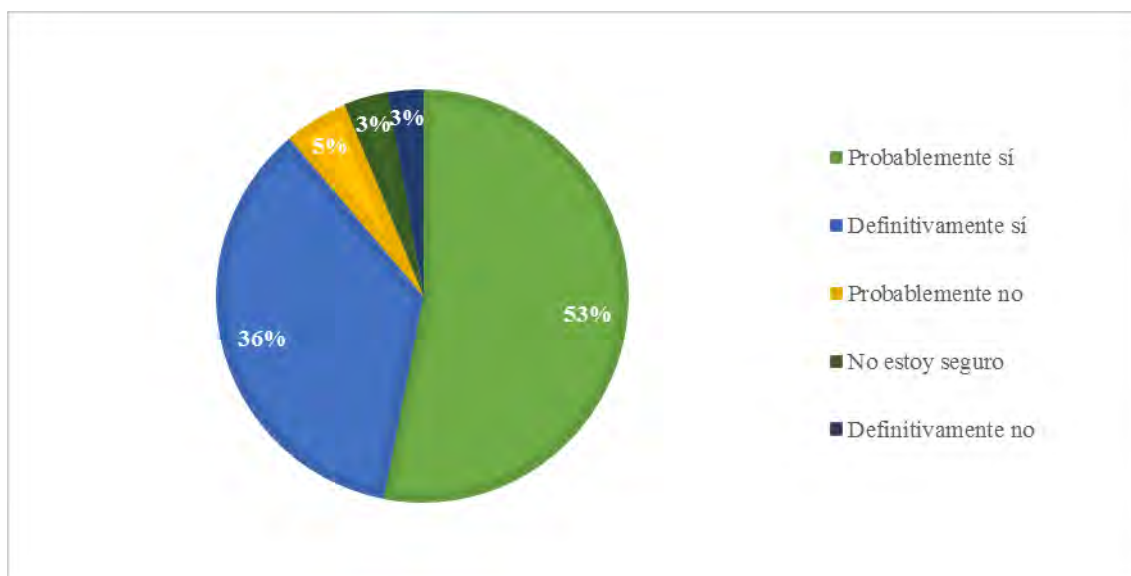
**Figura H 6: Pregunta 5 - ¿Con qué frecuencia acudes a los lugares mencionados anteriormente?**



La mayoría de hombres 39% acuden dos veces al mes a los establecimientos de cuidado personal; seguido por un 29% que acuden una vez al mes. Asimismo, un 19% de los encuestados acude una vez por semana y un 10% acude más de una vez por semana.

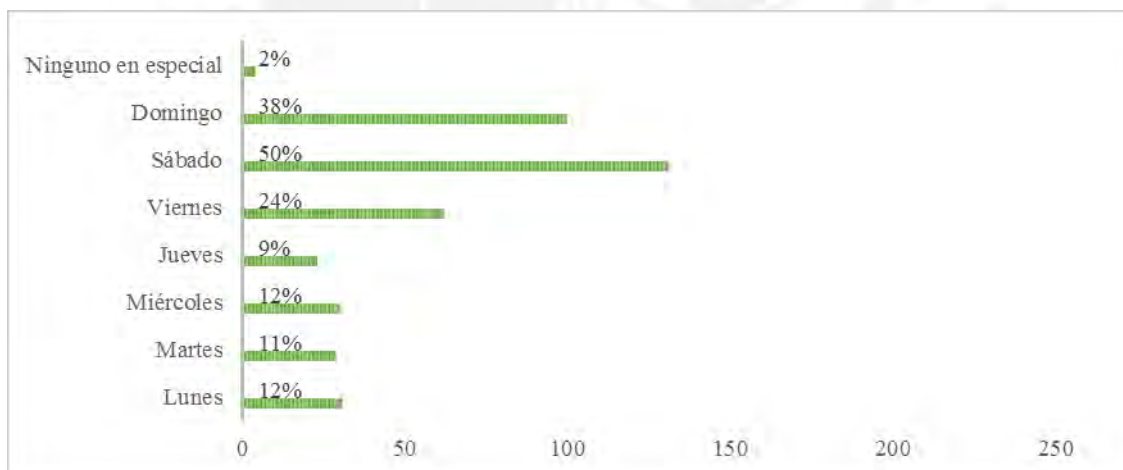


**Figura H 7: Pregunta 6 - ¿Estás dispuesto a pagar más para recibir un mejor servicio?**



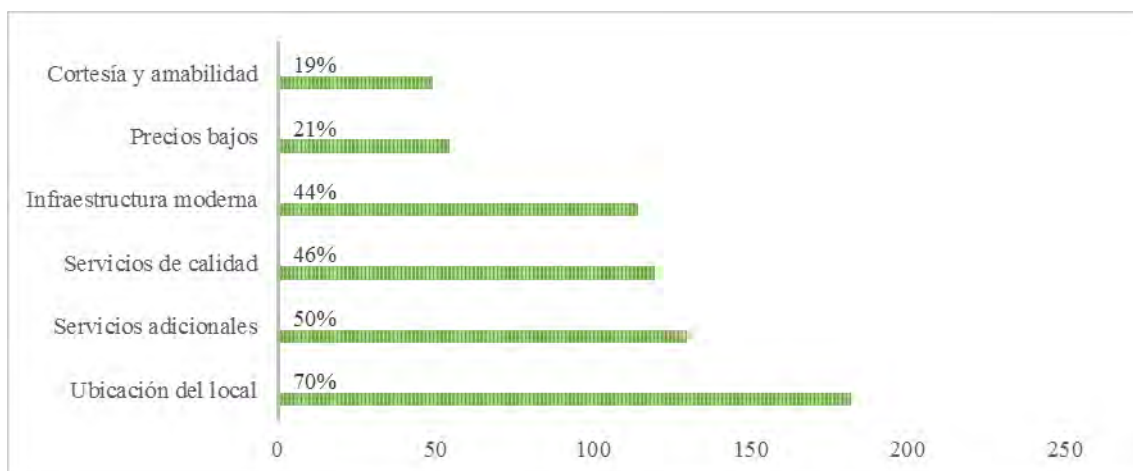
La mayoría (89%) estaría dispuesta a pagar más para obtener un mejor servicio. Sin embargo, hay un 11% de varones encuestados que no está seguro o no desea afrontar un mayor gasto por un mejor servicio.

**Figura H 8: Pregunta 7 - ¿Qué días específicos de la semana prefieres para asistir a estos lugares? (Puedes marcar más de una opción)**



El 50% de los encuestados indica que el sábado es el día que prefieren ir a los establecimientos peluquerías y barberías, seguido de los domingos (38%); estos son días del fin de semana por lo que la mayoría dispone de más tiempo libre. Los días menos escogido son de lunes a jueves debido a que son días laborales.

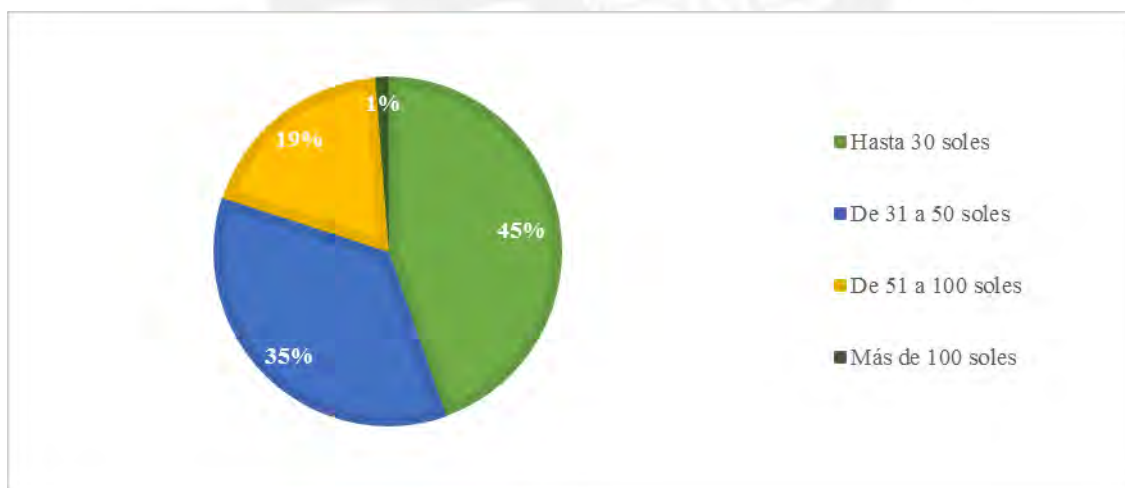
**Figura H 9: Pregunta 8 - ¿Qué factores son críticos en tu decisión de consumo? (Puedes marcar más de una opción)**



Los factores más importantes son: ubicación del local (70%), servicios adicionales (50%), servicios de calidad (46%) e infraestructura moderna (44%). Estos son los criterios a tomar en cuenta para optar por un establecimiento de cuidado personal.

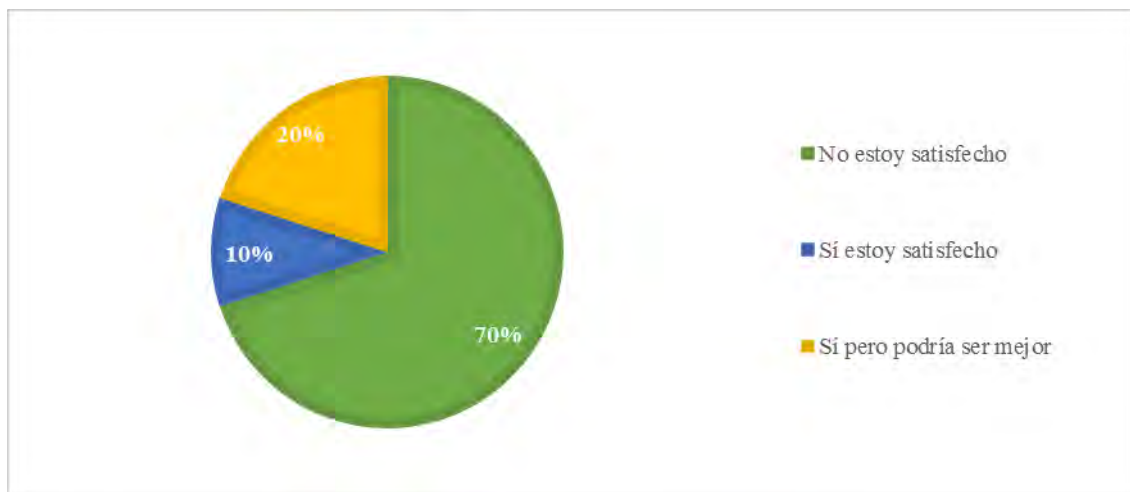
Por lo contrario, los factores menos importantes son: precios bajos (21%) y cortesía y amabilidad (19%). Estos criterios tienen baja influencia en la decisión de consumo.

**Figura H 10: Pregunta 9 - Cada vez que te realizas los cuidados de imagen mencionados anteriormente, ¿cuánto sueles gastar en cada visita (en promedio)?**



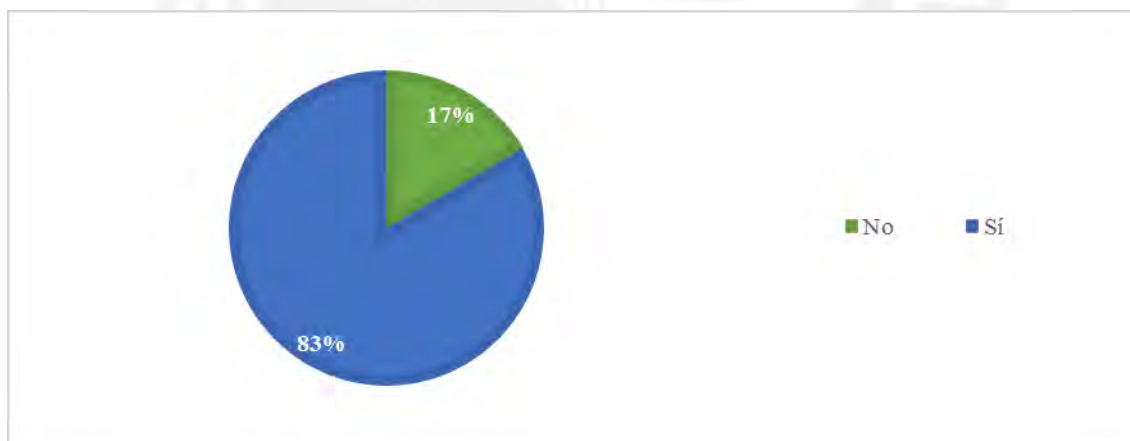
El 45% de los encuestados mantiene un gasto promedio menor a 30 soles por cada visita, mientras que el 35% gasta entre 31 y 50 soles. Un 19% llega a gastar hasta 100 soles, mientras que un 1% gasta entre 100 soles a más.

**Figura H 11: Pregunta 10 - ¿Te encuentras satisfecho con el servicio que actualmente recibes?**



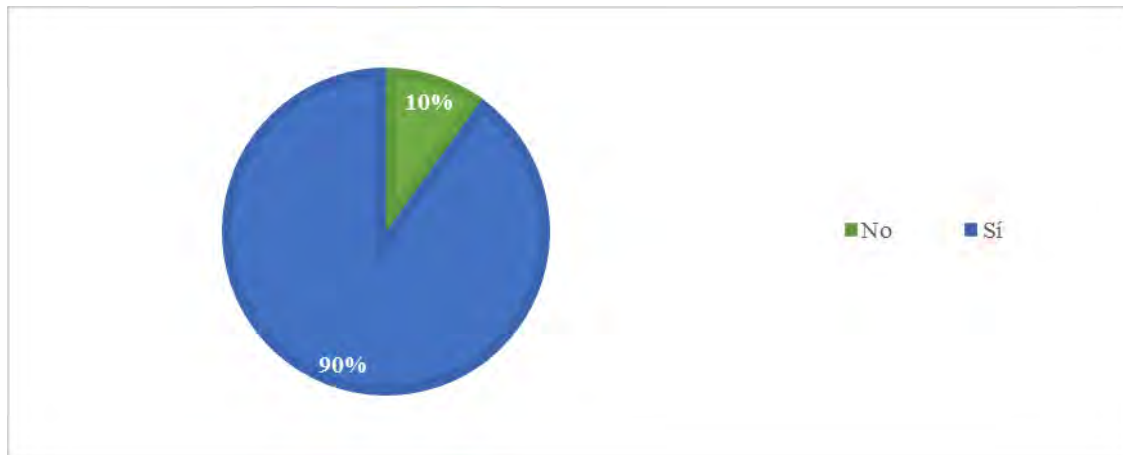
El 70% de los encuestados indican que no se encuentran satisfechos con los servicios que reciben. Por otro lado, el 30% de los encuestados declaran que están satisfechos con el servicio que perciben; sin embargo, aclaran que existe posibilidad de mejorar el servicio para una mayor satisfacción.

**Figura H 12: Pregunta 11 - ¿Consideras que la oferta actual de centros de belleza está enfocada principalmente en el sector femenino?**



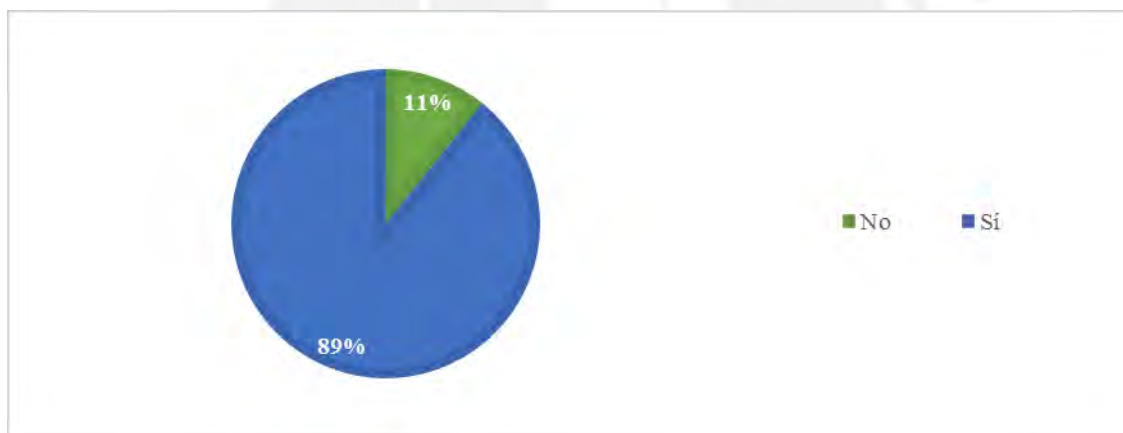
La mayoría de encuestados percibe que la oferta de centros de belleza está dirigida al sector femenino principalmente, siendo este un 83%. Pero aun así hay hombres que creen que esto no es así (17%) y que los centros de belleza también se están enfocando en los hombres.

**Figura H 13: Pregunta 12 - ¿Te gustaría recibir un servicio personalizado y especializado en tu imagen, en un ambiente plenamente masculino?**



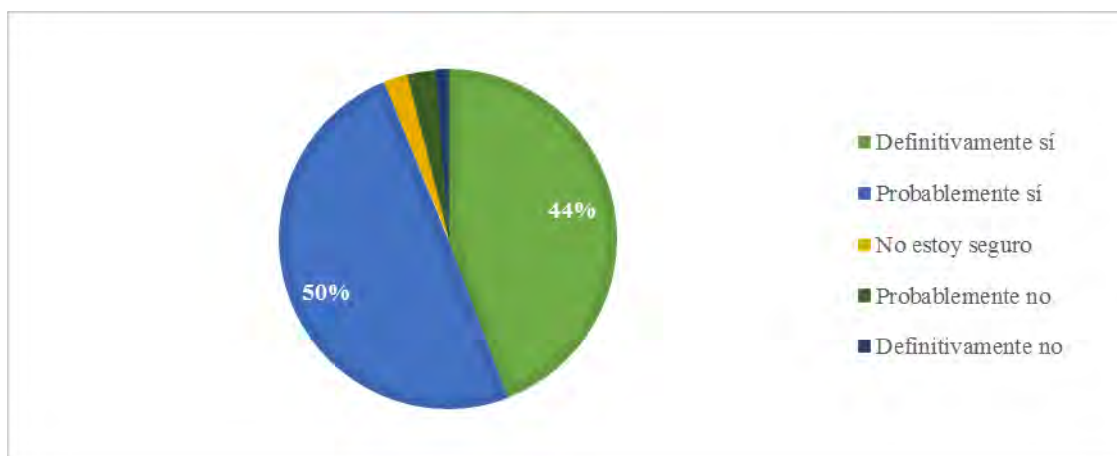
La mayoría de hombres (90%) les gustaría recibir un servicio personalizado y especializado en la imagen, siendo exclusivo para hombres; éste sería una demanda potencial. Sin embargo, un 10% de los encuestados declaran que no están plenamente interesados en esta propuesta.

**Figura H 14: Pregunta 13 ¿Sabes qué es una barbería?**



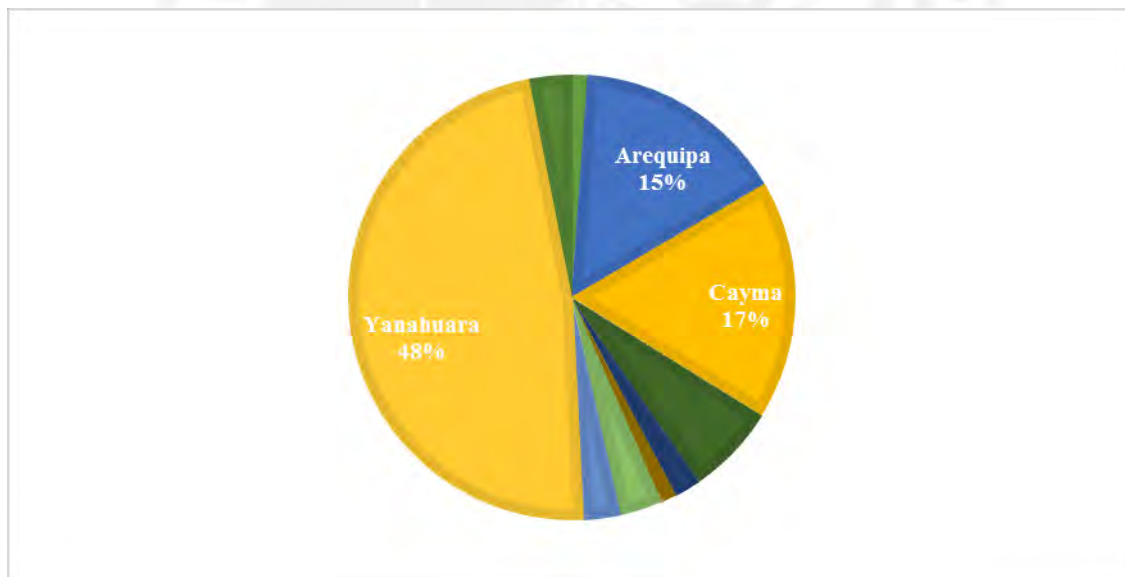
La mayoría de encuestados tienen conocimientos sobre qué es una barbería. Sin embargo, hay un 11% que no tiene conocimiento sobre el formato de barberías. Esto es una oportunidad para trabajar campañas de marketing que permitan una mejor comunicación de la propuesta.

**Figura H 15: Pregunta 14 - Luego de ver la propuesta, ¿te atenderías en nuestra barbería?**



La mayor parte de encuestados (94%) indica que sí se atendería en SIR Barber Club, siendo una demanda potencial. Un 6% de los encuestados no se encuentra seguro sobre la aceptación de la propuesta mientras que el resto no está interesado en la propuesta. Se presenta una oportunidad de negocio en este mercado considerando el alto nivel de aceptación de la propuesta. De acuerdo al cálculo del promedio ponderado de Pope, la aceptación de la propuesta llega al 45.91%

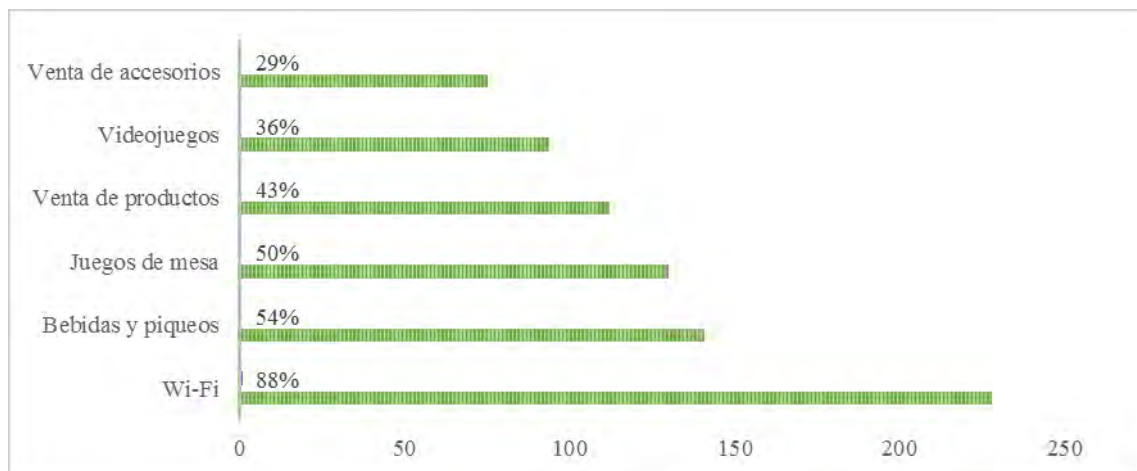
**Figura H 16: Pregunta 15 - ¿En qué distrito preferirías que esté ubicado el establecimiento?**



Los encuestados respondieron que el lugar del establecimiento debe estar cerca al distrito donde viven o debe encontrarse cerca de su centro de labores, ya que prefieren ir al establecimiento más cercano. Se evidencia que el distrito con mayor aceptación es Yanahuara con 48% de aceptación, por lo que se considera dicho distrito como lugar estratégico para la ubicación del establecimiento.

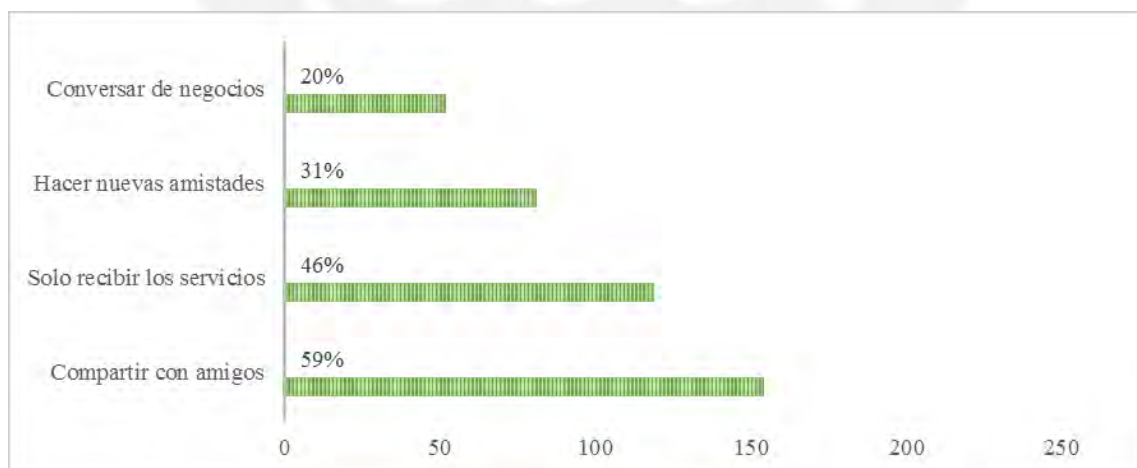


**Figura H 17: Pregunta 16 - Si tuvieras oportunidad de asistir a este espacio exclusivo para hombres donde puedas recibir los cuidados de imagen de tu preferencia y socializar con tus pares, ¿qué servicios adicionales te gustaría recibir? (Puedes marcar más de una opción)**



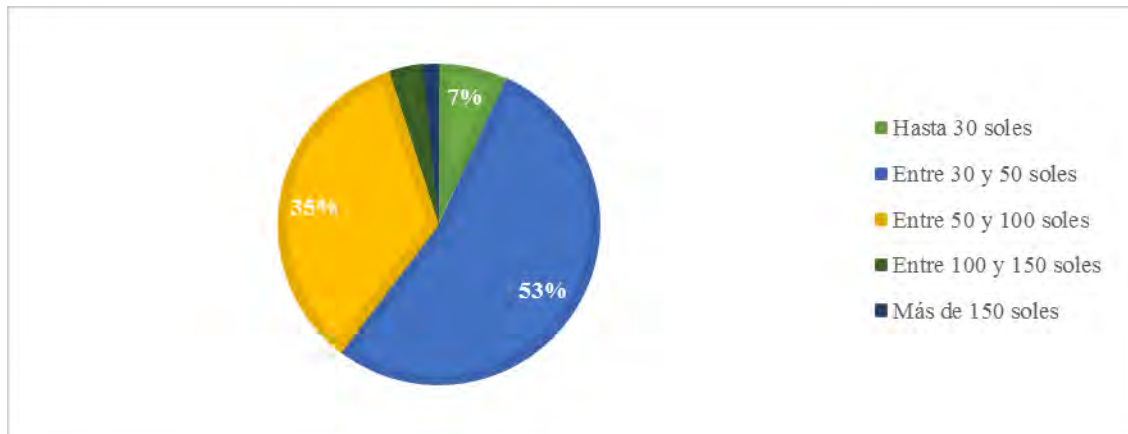
Los encuestados prefieren recibir el servicio adicional del wi-fi (88%), ya que este les permite estar conectados a obtener información y comunicarse mientras reciben los servicios. Además, el 54% de los encuestados prefieren recibir las bebidas y piqueos. La disposición de juegos de mesa (50%) y la venta de productos de belleza exclusivos para el cuidado del cabello, barba y bigote (43%) también son servicios que les gustaría recibir durante la estadía en la barbería. En menor medida, la presencia videojuegos (36%) y la venta de accesorios adicionales como corbatas y relojes (29%) terminan de completar la lista de servicios adicionales.

**Figura H 18: Pregunta 17 - ¿Consideras que este lugar es un buen espacio para...? (Puedes marcar más de una opción)**



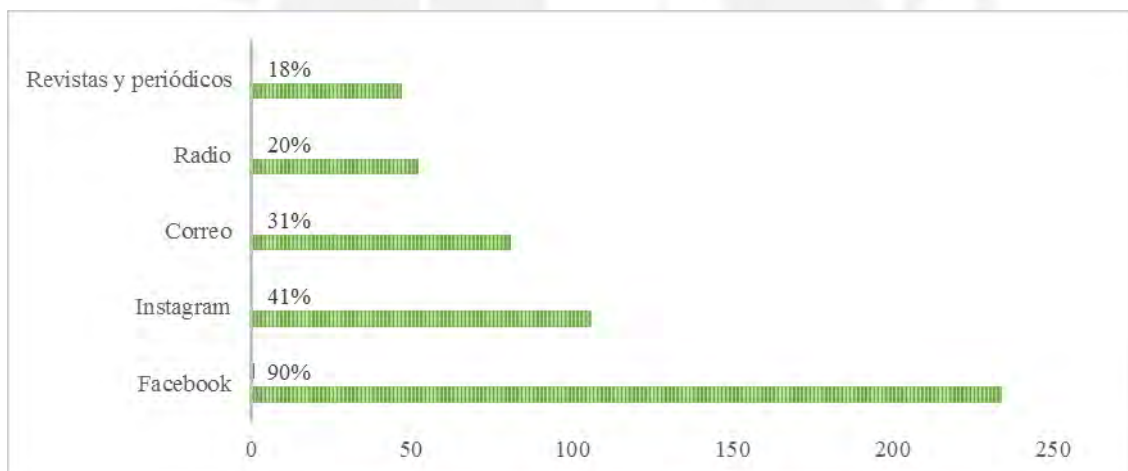
El 59% de los encuestados respondió que es un buen lugar para compartir con amigos. Asimismo, el 46% considera que solo es un espacio para recibir los servicios. En menor medida, consideraron que es un buen lugar para hacer amistades (31 %) y/o conversar de negocios (20%).

**Figura H 19: Pregunta 18 - ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por cada visita en promedio por cada visita?**



El 53% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 30 y 50 soles en promedio por cada visita, mientras que un 35% de los encuestados declara estar dispuesto a pagar entre 51 y 100 soles. Este rango de precios es muy atractivo para la propuesta de valor de SIR Barber Club.

**Figura H 20: Pregunta 19 - ¿A través de qué medios te gustaría informarte sobre nuestros servicios y promociones? (Puedes marcar más de una opción)**



Las redes sociales son las preferidas por los encuestados para recibir información de ofertas y servicios. Facebook mantiene un 85% de aceptación debido a su mayor popularidad mientras que Instagram mantiene un 41% de aceptación. Estos son medios que permiten la comunicación directa con el cliente.

### Conclusiones:

La mayoría de encuestados están interesados en la nueva propuesta de SIR Barber Club, ya que propone una versión diferente de las peluquerías existentes que se centran en el cuidado estético de las mujeres. Este establecimiento pretende contar con servicios exclusivos para varones y en los cuidados que ellos necesitan para tener una buena imagen, aunque a un precio

mayor; por ello, el público objetivo son los varones de 25 a 34 años de los niveles socioeconómicos A y B. Otro valor adicional que da SIR Barber Club es que pretende contar servicio diferenciado de barbería clásica, gran variedad de servicios adicionales (venta de productos y accesorios, juegos de mesa, etc.), considerando los factores críticos de decisión de consumo como lo son los servicios de calidad y la ubicación del local.



## ANEXO I: Cálculo de tamaño de muestra

En un primer momento se identifica que la población de Arequipa Metropolitana es de 920,047 personas. Por otro lado, se identifica la participación de la población de Arequipa Metropolitana de acuerdo a edades. La población entre 25 y 34 años de edad es de 153,433 personas y representa un 16,67% de la población total de Arequipa Metropolitana.

En segundo lugar, se asigna la distribución porcentual de los niveles socioeconómicos A y B según el APEIM 2016 de Arequipa Metropolitana. Asimismo, se asigna la distribución porcentual de población con estilo de vida sofisticado, la cual asciende a 4.5% tratándose de solo la población masculina. El resultado final del target es de 1,436 arequipeños.

Una vez calculada la población total, la cual es una población finita por ser menos a 100,000 personas, se halla el tamaño de la muestra final de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Los valores de “Z” y “e” son 90% y +/- 5%, respectivamente. En lo concerniente a “p” y “q” los valores son 0.5 y 0.5. Por lo tanto, de la fórmula para una población infinita y con las variables definidas, el tamaño de la muestra es de 248 arequipeños. Finalmente, para efectos del proceso de recolección de datos, se realizan 260 encuestas.

**Tabla I 1: Distribución por zonas según muestreo**

<b>Distrito</b>	<b>Cantidad de Encuestados</b>	<b>Índice de representatividad</b>
Yanahuara	61	23%
Arequipa	44	17%
Cayma	34	13%
Cerro Colorado	27	10%
Paucarpata	15	6%
José Luis Bustamante	11	4%
Mariano Melgar	10	4%
Tiabaya	9	3%
Characato	8	3%
Uchumayo	8	3%
Miraflores	7	3%
Sachaca	7	3%
Yura	6	2%
Jacobo	5	2%
Mollebaya	5	2%
Alto Selva	3	1%
<b>Total General</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>



## ANEXO J: Definición de las variables de segmentación de mercado

Tabla J 1: Definición de las variables de segmentación de mercado

Variable de Segmentación	Sub variable de Segmentación	Descripción	Mercado Meta
Psicográficas	Estilos de vida <sup>8</sup>	<p><b>(a) Sofisticados.</b> - Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias.</p> <p><b>(b) Adaptado.</b> - Su nivel de ingresos es variado. Es el segmento más interesado en ahorrar y en educarse. Tienen una autopercepción de bienestar relativo.</p> <p><b>(c) Conservador.</b> - Son ahorrativos. Lo más importante para ellas es el precio y, en segundo lugar, la calidad de los productos que adquieren.</p> <p><b>(d) Modestos.</b> - El dinero es muy importante para ellos. Son tradicionales en su consumo. Tiene menos preferencias por comprar productos de marca.</p> <p><b>(e) Progresista/Aspiracional.</b> - Son modernos en su consumo, pero muy racionales al momento de decidir la compra, analizan bien el costo/beneficio.</p> <p><b>(f) Moderno.</b> - Dan gran importancia a la calidad de lo que adquieren y, en segundo lugar, consideran importante el precio.</p>	Estilos de vida: Sofisticados
	Niveles Socioeconómicos <sup>9</sup>	<p>Nivel Socioeconómico A</p> <p>Nivel Socioeconómico B</p> <p>Nivel Socioeconómico C</p> <p>Nivel Socioeconómico D</p> <p>Nivel Socioeconómico E</p>	Del nivel socioeconómico: A y B
Geográficas	Distritos de Arequipa	<p>Arequipa Provincia</p> <p>Arequipa Metropolitana</p>	Todos los distritos de Arequipa Metropolitana
Conductual	Beneficio generado <sup>10</sup>	<p><b>Calidad.</b> - Del producto o servicio adquirido.</p> <p><b>Servicio.</b> - Atención completa.</p> <p><b>Economía.</b> - Posibilidad de ahorro.</p> <p><b>Comodidad.</b> - Le genera un confort.</p> <p><b>Rapidez.</b> - Solución efectiva.</p> <p><b>Emoción.</b> - Generada por el producto, servicio o experiencias.</p>	Buscadores de; Calidad, Servicios, Experiencia (emociones) y Comodidad
Demográficas	Edad	<p>Menores de 4</p> <p>entre 5 y 9 años</p> <p>entre 10 y 14 años</p> <p>entre 15 y 19 años</p> <p>entre 20 y 24 años</p> <p>entre 25 y 29 años</p> <p>entre 30 y 34 años</p> <p>entre 35 y 39 años</p> <p>entre 40 y 44 años</p> <p>entre 45 y 49 años</p> <p>entre 50 y 54 años</p> <p>entre 55 y 59 años</p> <p>entre 60 y 64 años</p> <p>entre 65 y 69 años</p> <p>entre 70 y 74 años</p> <p>entre 75 y 79 años</p> <p>más de 80</p>	Entre 25 y 34 años

<sup>8</sup> Arellano, R. Al medio hay sitio. El crecimiento social según los estilos de vida. (2010). Planeta

<sup>9</sup> Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). Niveles socioeconómicos. Total Perú y Lima Metropolitana. (2016)

<sup>10</sup> Kotler. Marketing. Versión para Latinoamérica. (2007) Pp. 200

## ANEXO K: Ponderación de factores críticos

Tabla K 1: Ponderación de factores críticos

Factores	%	Variable	Ponderado	Encuesta	%	% Final
Factor 1: Precio	10%	< de S/ 30	2.50%	7.00%	0.18%	4.09%
		Entre S/ 30 y S/ 50	50.00%	53.00%	26.50%	
		Entre S/ 51 y S/ 100	40.00%	35.00%	14.00%	
		Entre S/ 101 y S/ 150	5.00%	3.00%	0.15%	
		Más de S/ 150	2.50%	2.00%	0.05%	
		Total				
Factor 2: Beneficios esperados	10%	Solo para atenderse	5.00%	46.00%	2.30%	4.47%
		Disfrutar el momento con amigos	50.00%	59.00%	29.50%	
		Conocer nuevas personas	35.00%	31.00%	10.85%	
		Hablar de negocios	10.00%	20.00%	2.00%	
		Total				
Factor 3: Características valoradas	30%	Cortesía y amabilidad	2.50%	19.00%	0.48%	17.25%
		Precios bajos	2.50%	21.00%	0.53%	
		Infraestructura moderna	10.00%	44.00%	4.40%	
		Servicios de calidad	10.00%	46.00%	4.60%	
		Servicios adicionales	25.00%	50.00%	12.50%	
		Ubicación del local	50.00%	70.00%	35.00%	
		Total				
Factor 4: Aspectos diferenciales	50%	Venta de accesorios	2.50%	29.00%	0.73%	28.50%
		Videojuegos	20.00%	36.00%	7.20%	
		Venta de productos	2.50%	43.00%	1.08%	
		Juegos de mesa	25.00%	50.00%	12.50%	
		Bebidas y piqueos	25.00%	54.00%	13.50%	
		Wi-fi	25.00%	88.00%	22.00%	
		Total				
Total						54.30%

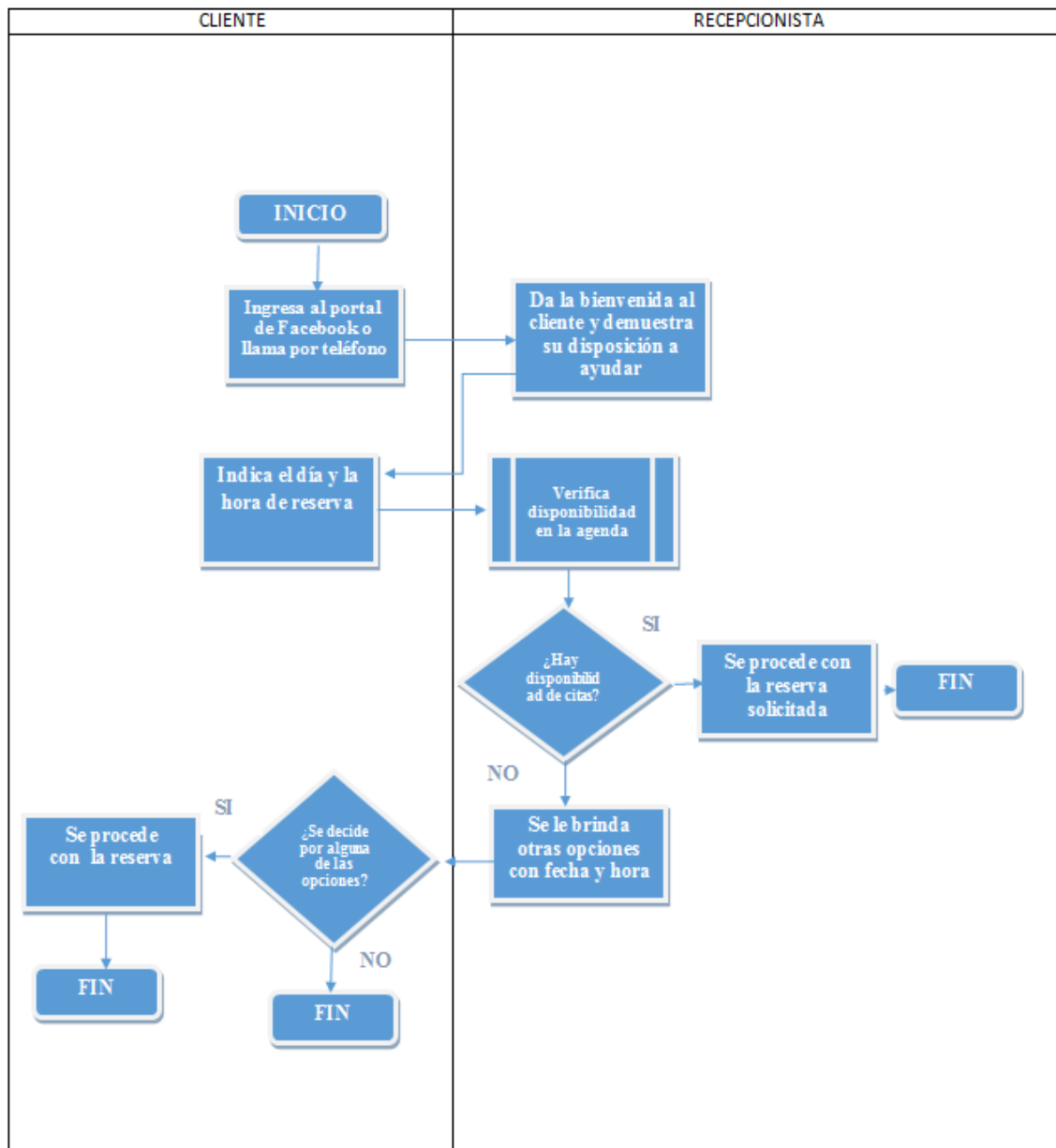
## ANEXO L: Costos de las actividades promocionales (Año 1 y 2)

Tabla L 1: Costos de las actividades promocionales (Año 1 y 2)

	Actividades Promocionales	Año 1	Año 2
Campaña de Intriga	Redes sociales	-	
	Inversión en revista "Variedades" de Arequipa	1,271.19	
	<b>Total Campaña de Intriga</b>	<b>1,271.19</b>	<b>-</b>
Lounge de Inauguración	Bebidas	1,016.95	
	Bocaditos	508.47	
	Animador	338.98	
	Anfitrionas	277.97	
	DJ	338.98	
	Exhibición de cortes	118.64	
	Llaveros con logo de la marca	84.75	
	Peines con logo de la marca	84.75	
	<b>Total Lounge de Inauguración</b>	<b>2,769.49</b>	<b>-</b>
Durante operatividad	Volantes	1,627.12	
	Volanteadores	2,288.14	
	<b>Total Acciones ATL</b>	<b>3,915.25</b>	<b>-</b>
	Pago a la emisora	1,016.95	
	Creación de Spot Publicitario	169.49	
	<b>Total Acciones BTL</b>	<b>1,186.44</b>	<b>-</b>
	Pago al CM	-	
	<b>Total Gestión del Facebook oficial</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	10 % de dsc.to. por hacer conocida la marca a través del fb	3,577.62	
	<b>Total "Hacer conocida la marca"</b>	<b>3,577.62</b>	<b>-</b>
	10% de descuento por agendar tu cita por telf., fb o correo	2,981.35	
	<b>Total "Beneficios por agendar tu cita"</b>	<b>2,981.35</b>	<b>-</b>
	Cupón de descuento de 15% por consumos mayores a 70 soles	7,155.25	7,369.90
	Impresión de cupones	84.75	87.29
	<b>Total "Dsc.to. Por consumo mínimo"</b>	<b>7,239.99</b>	<b>7,457.19</b>
	Descuento por realizar 4 visitas en el mes	3,180.11	3,275.51
	Impresión de cartillas	127.12	130.93
	<b>Total "Dsc.to. Por 4 visitas al mes"</b>	<b>3,307.23</b>	<b>3,406.45</b>
Fidelización de clientes	Descuento 20% por uso de tarjeta SIR VIP	6,956.49	7,304.31
	Producción de tarjetas	254.24	266.95
	<b>Total "Dsc.to. De tarjeta SIR VIP"</b>	<b>7,210.73</b>	<b>7,571.26</b>
	Gift Card para servicio gratis	3,975.14	4,173.89
	Tarjeta por cumpleaños	508.47	533.90
	<b>Total "Dsc.to. Cumpleaño para clientes SIR VIP"</b>	<b>4,483.61</b>	<b>4,707.79</b>
	Canastas de concurso mensual para clientes SIR VIP	610.17	610.17
	<b>Total "Concurso mensual para clientes SIR VIP"</b>	<b>610.17</b>	<b>610.17</b>
<b>TOTAL</b>		<b>38,553.08</b>	<b>23,752.86</b>

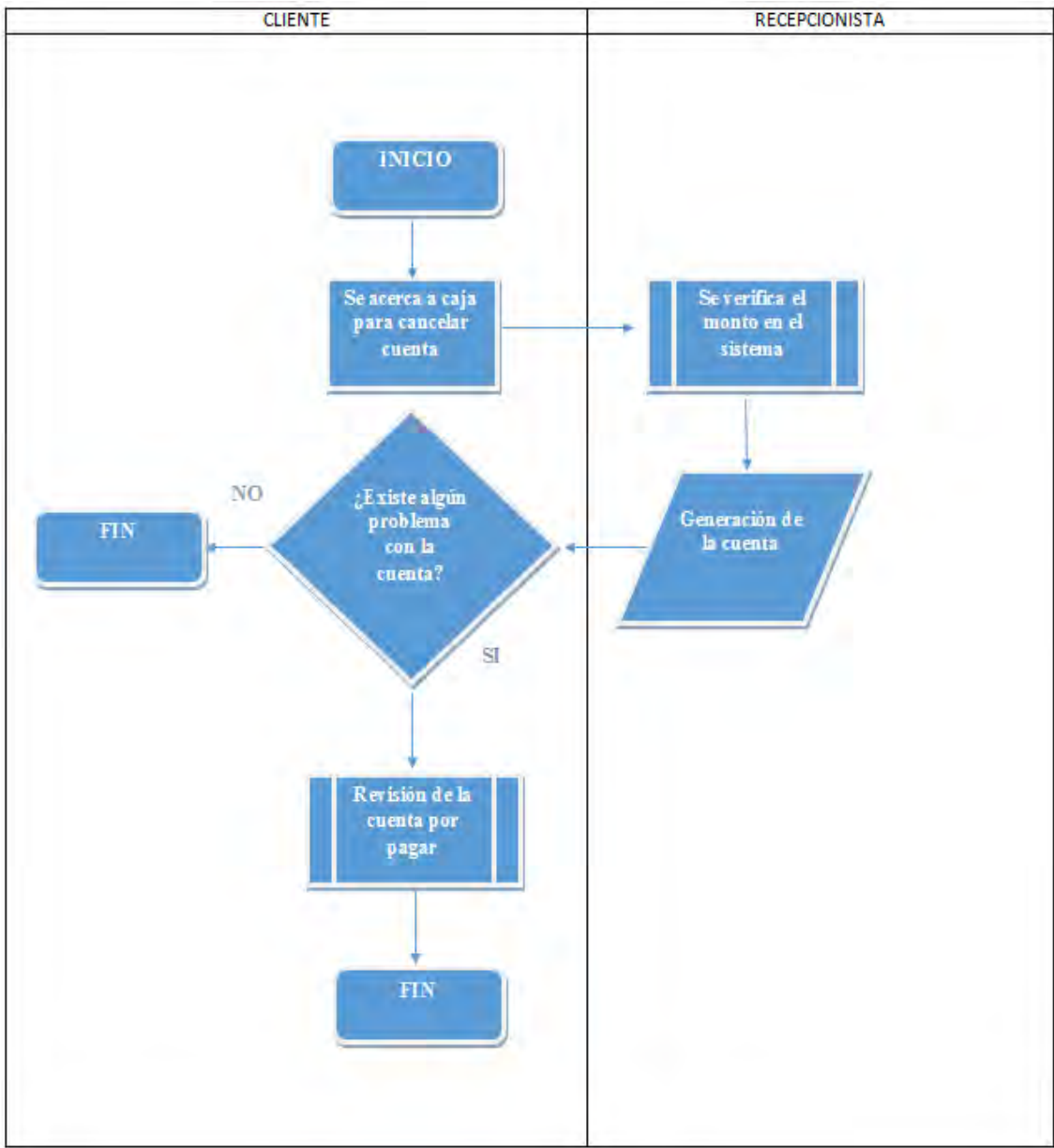
## ANEXO M: Flujograma del proceso de reservas

Figura M 1: Flujograma del proceso de reservas



ANEXO N: Flujograma del proceso de recepción del cliente

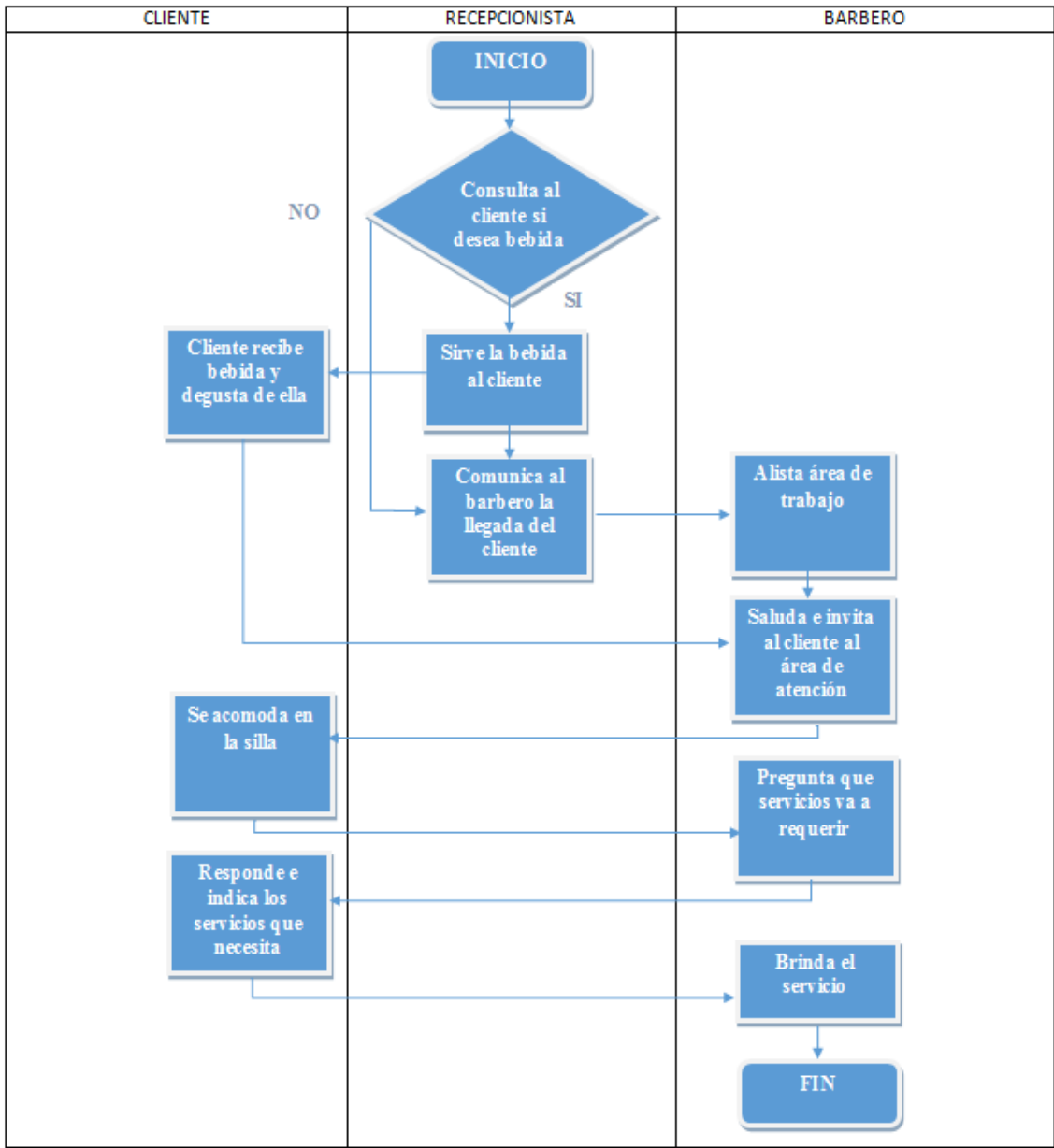
Figura N 1: Flujograma del proceso de recepción del cliente





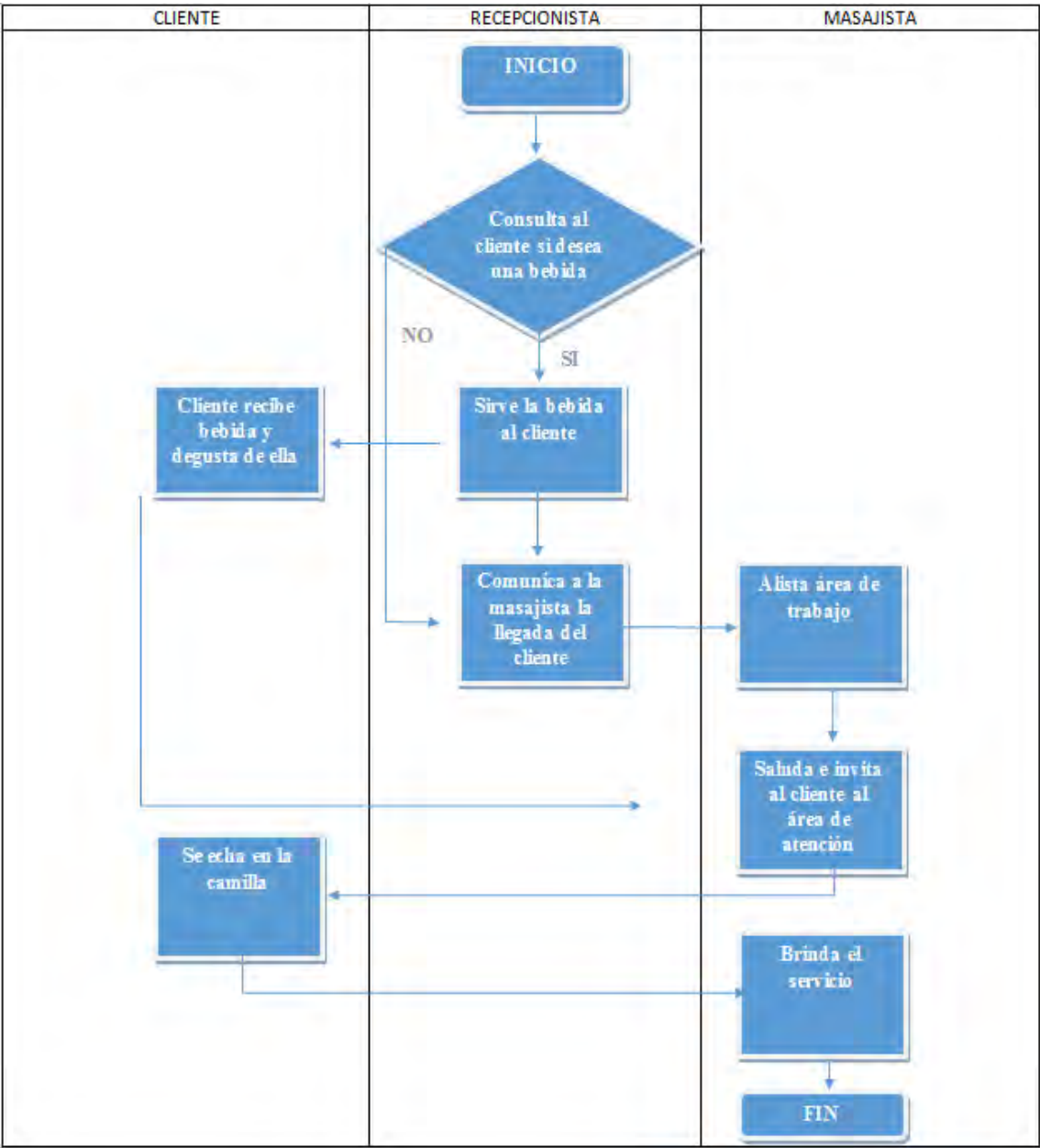
ANEXO O: Flujograma del proceso de atención al cliente (Barbero)

Figura O 1: Flujograma del proceso de atención al cliente (Barbero)



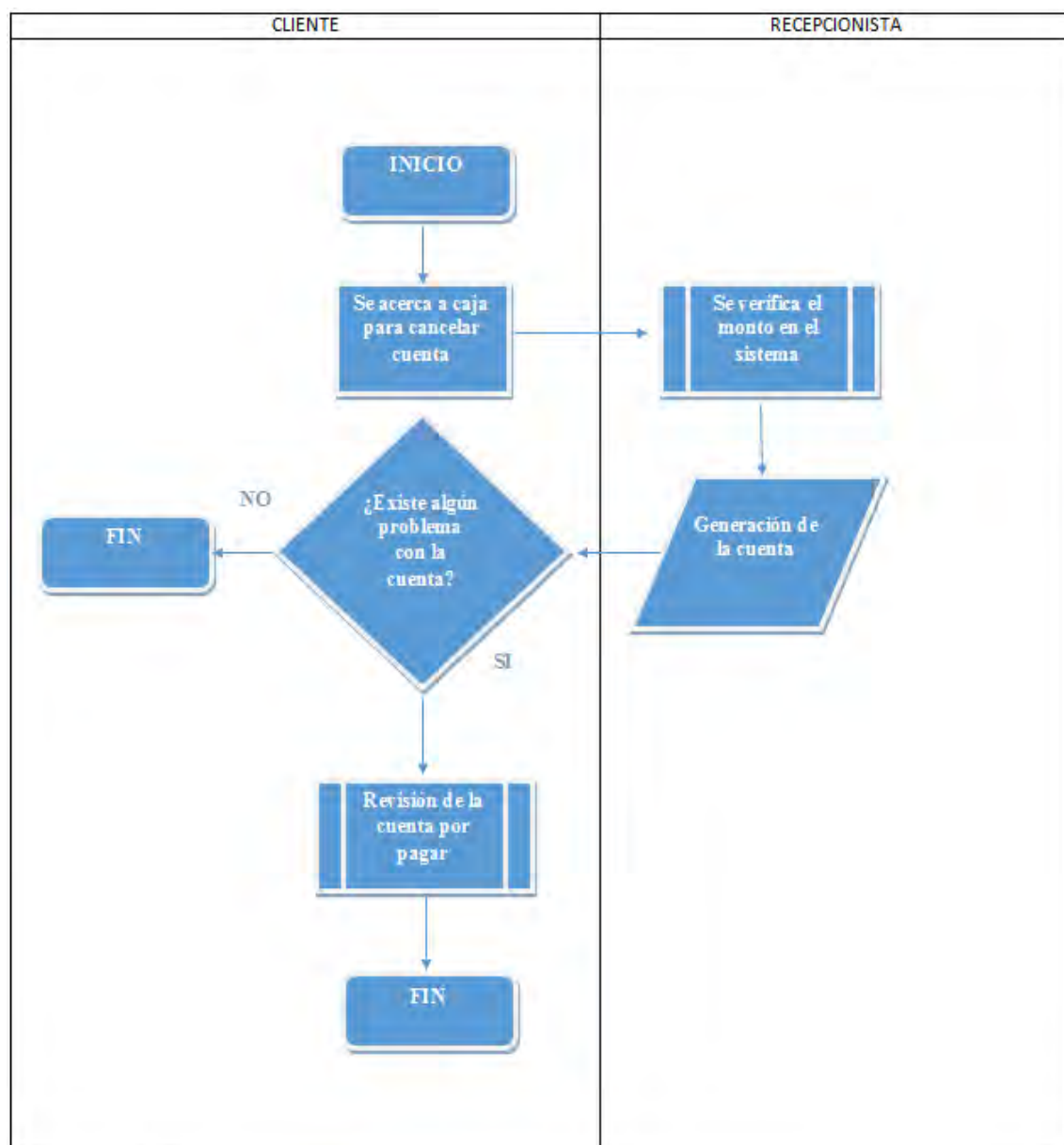
**ANEXO P: Flujograma del proceso de atención al cliente (Masajista)**

**Figura P 1: Flujograma del proceso de atención al cliente (Masajista)**



## ANEXO Q: Flujogramas del proceso de facturación

Figura Q 1: Flujograma del proceso de facturación



## ANEXO R: Costos de Capacitaciones

**Tabla R 1: Costos de capacitación en la etapa pre operativa**

Componente del gasto de capacitación	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3
Pago expositor	S/. 800	S/. 800	S/. 800
Materiales necesarios	S/. 20	S/. 20	S/. 20
Alquiler de Ecran	S/. 100	S/. 100	S/. 100
Número de colaboradores capacitados	6	6	6
<b>Gasto por módulo (S/.)</b>	<b>S/. 920</b>	<b>S/. 920</b>	<b>S/. 920</b>
<b>Gastos totales (S/.)</b>	<b>S/. 920</b>	<b>S/. 920</b>	<b>S/. 920</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla R 2: Costos de capacitación durante la operación**

Componente del gasto de capacitación	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3
Pago expositor	S/. 800	S/. 800	S/. 800
Materiales necesarios	S/. 20	S/. 20	S/. 20
Alquiler de Ecran	S/. 100	S/. 100	S/. 100
Número de colaboradores capacitados	6	6	6
<b>Gasto por módulo (S/.)</b>	<b>S/. 920</b>	<b>S/. 920</b>	<b>S/. 920</b>
Frecuencia al año	3	3	3
<b>Gastos totales (S/.)</b>	<b>S/. 2,760</b>	<b>S/. 2,760</b>	<b>S/. 2,760</b>

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO S: Estructura de Salarios

Tabla S 1: Estructura de Salarios

Incremento cada 2 años	2.00%
------------------------	-------

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	S/. 88,128	S/. 88,128	S/. 89,891	S/. 89,891	S/. 91,688

Beneficios laborales MYPE
---------------------------

Personal	Cantidad	Bruto	Essalud (9%)	Por Persona	Total Mes	CTS
Administrador	1	S/. 1,800	S/. 162	S/. 1,962	S/. 1,962	S/. 900
Coordinadora	1	S/. 800	S/. 72	S/. 872	S/. 872	S/. 400
Barbero	4	S/. 1,000	S/. 90	S/. 1,090	S/. 4,360	S/. 500
Totales	6	Totales			S/. 7,194	S/. 1,800

Total Mensual	S/. 7,194
---------------	-----------



## ANEXO T: Ventas anuales

Tabla T 1: Ventas anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas Totales</b>	<b>571,624.74</b>	<b>588,773.48</b>	<b>606,436.68</b>	<b>624,629.78</b>	<b>643,368.68</b>
<b>Corte de cabello</b>	238,508.23	245,663.48	253,033.39	260,624.39	268,443.12
<b>Corte de barba y bigote</b>	62,807.17	64,691.38	66,632.12	68,631.09	70,690.02
<b>Masajes</b>	164,305.67	169,234.84	174,311.89	179,541.24	184,927.48
<b>Limpieza facial</b>	106,003.66	109,183.77	112,459.28	115,833.06	119,308.05

## ANEXO U: Proyección anual de ventas

Tabla U 1: Proyección anual de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mercado atendido año (visitas)</b>	6,254	6,442	6,635	6,834	7,039
<b>Ocupabilidad</b>	71%	73%	75%	77%	80%
<b>Ingreso bruto (S/.)</b>	571,624.74	588,773.48	606,436.68	624,629.78	643,368.68

## ANEXO V: Capital de trabajo

Tabla V 1: Capital de trabajo

Saldos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo (30 días)		22,772.55	21,620.56	21,929.56	22,097.56	22,421.50
Cuentas por Pagar (15 días)		-9,733.29	-10,025.28	-10,326.04	-10,635.82	-10,954.90
Total		13,039.27	11,595.27	11,603.51	11,461.74	11,466.60
Necesidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación del CT	-13,039.27	1,443.99	-8.24	141.78	-4.86	-
Recuperación del CT						11,466.60
Inversión en CT	-13,039.27	1,443.99	-8.24	141.78	-4.86	11,466.60

## ANEXO W: Estado de resultados

Tabla W 1: Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	<b>571,625</b>	<b>588,773</b>	<b>606,437</b>	<b>624,630</b>	<b>643,369</b>
Ingreso por corte de cabello	238,508	245,663	253,033	260,624	268,443
Ingreso por corte de barba y bigote	62,807	64,691	66,632	68,631	70,690
Ingreso por masajes	164,306	169,235	174,312	179,541	184,927
Ingreso por limpieza facial	106,004	109,184	112,459	115,833	119,308
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>-233,599</b>	<b>-240,607</b>	<b>-247,825</b>	<b>-255,260</b>	<b>-262,918</b>
Corte de cabello	-11,042	-11,373	-11,715	-12,066	-12,428
Corte de barba y bigote	-1,919	-1,977	-2,036	-2,097	-2,160
Masajes	-106,799	-110,003	-113,303	-116,702	-120,203
Limpieza facial	-68,902	-70,969	-73,099	-75,291	-77,550
Comisión por sueldo variable	-30,132	-31,035	-31,967	-32,926	-33,913
Comisión por pago con tarjeta	-14,805	-15,249	-15,707	-16,178	-16,663
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN S/.</b>	<b>338,026</b>	<b>348,167</b>	<b>358,612</b>	<b>369,370</b>	<b>380,451</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>-283,903</b>	<b>-270,105</b>	<b>-273,762</b>	<b>-275,784</b>	<b>-281,138</b>
Gastos de Personal	-88,128	-88,128	-89,891	-89,891	-91,688
Gastos de Capacitación y Clima Laboral	-8,534	-8,534	-8,534	-8,534	-8,534
Gastos Operativos	-138,056	-139,032	-140,037	-141,073	-142,140
Gastos de Promoción y Publicidad	-38,553	-23,753	-24,693	-25,673	-26,696
Depreciación	-3,626	-3,651	-3,600	-3,607	-5,073
Amortización	-7,007	-7,007	-7,007	-7,007	-7,007
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>54,123</b>	<b>78,062</b>	<b>84,850</b>	<b>93,586</b>	<b>99,314</b>
Impuesto a la Renta	-15,966	-23,028	-25,031	-27,608	-29,298
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>38,157</b>	<b>55,034</b>	<b>59,819</b>	<b>65,978</b>	<b>70,016</b>

## ANEXO X: Cálculo del Costo de Capital

El método para estimar el COK mediante los betas sectoriales se basa en la estimación de los betas de cada acción dentro de un sector en el mercado de referencia, y comprende el siguiente procedimiento:

- Estimar una tasa libre de riesgo  $r_f$
- Estimar el coeficiente  $b$  de cada acción para utilizarlo como índice de riesgo ( $b$  = medida de volatilidad de la acción con relación a una acción promedio. Acción promedio es aquella que tiende a desplazarse hacia arriba y hacia abajo en conjunción con el mercado en general).
- Estimar la tasa de retorno del mercado o de la acción promedio. Designar este rendimiento como  $R_m$ . El rendimiento que suele tomarse como representativo del mercado es el de S&P 500.
- Estimar la tasa requerida de rendimiento sobre las acciones de la empresa de la siguiente manera:

$$\text{COK} = r_f + b \times (R_m - r_f) + \text{Riesgo País}$$

Donde:

$(R_m - r_f)$  = Prima de riesgo sobre la acción promedio

$b$  = Índice del riesgo de la acción en particular

$r_f$  = Tasa libre de riesgo

En este sentido, se define que el  $r_f$  que utilizaremos es 1.859%, que es el rendimiento el día de hoy de un bono del tesoro EE.UU. a cinco años. El  $R_m$  es igual a 12.38% y el  $r_f$  toma el valor de 5.21%, los cuales son los rendimientos geométricos promedios del mercado y de la tasa libre de riesgo en el plazo más largo posible. La prima por riesgo de mercado ( $R_m - r_f$ ), entonces, es de 7.17%. La  $b$  es la beta apalancada la cual toma un valor de 3.3, producto del análisis de la industria. Finalmente, el Riesgo País es de 1.33% de acuerdo al último cálculo del Banco de Inversión JP Morgan.

El cálculo final indica que el COK a considerar para el análisis financiero de SIR Barber Club es de 26.85%.



## ANEXO Y: Flujo de caja proyectado

Tabla Y 1: Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD NETA</b>		38,157	55,034	59,819	65,978	70,016
Depreciación y Amortización		10,632	10,658	10,607	10,613	12,080
<b>FCO</b>		<b>48,789</b>	<b>65,692</b>	<b>70,426</b>	<b>76,591</b>	<b>82,096</b>
Inversión Activos Fijos	-30,808	0	0	0	0	-5,839
Inversión Pre-operativos	-70,067	0	0	0	0	0
Inversión Capital de Trabajo	-13,039	1,444	-8	142	-5	11,467
IGV	-15,461	0	0	0	0	0
Valor de Continuidad	0	0	0	0	0	305,757
<b>FCE</b>	<b>-129,375</b>	<b>50,233</b>	<b>65,683</b>	<b>70,568</b>	<b>76,587</b>	<b>393,480</b>
<b>COK</b>	<b>27%</b>					
<b>VPN</b>	<b>135,002</b>					
<b>TIR</b>	<b>58%</b>					
<b>PR</b>	<b>3 años</b>					

## ANEXO Z: Sensibilización

Tabla Z 1: Sensibilización

Principales Variables		VPN
Demanda anual (en cantidad de visistas)	6.00%	S/. 77,536
	8.00%	S/. 58,381
	10.00%	S/. 39,226
	12.00%	S/. 20,071
	14.10%	S/. 0
	17.00%	S/. -27,817
Reducción de los Precios de las Habitaciones	13.0%	S/. 58,660
	16.0%	S/. 41,043
	19.0%	S/. 23,426
	23.0%	S/. 0
	27.0%	S/. -23,554

## ANEXO AA: Punto de equilibrio

Tabla AA 1: Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	571,625	588,773	606,437	624,630	643,369
<b>Gastos Variables</b>	233,599	240,607	247,825	255,260	262,918
<b>Margen de Contribución</b>	59%	59%	59%	59%	59%
<b>Gastos Fijos</b>	283,903	270,105	273,762	275,784	281,138
<b>Punto de Equilibrio (S/.)</b>	480,099	456,765	462,950	466,370	475,423
<b>% Punto de Equilibrio</b>	84%	78%	76%	75%	74%
<b>Margen de Seguridad</b>	91,525	132,008	143,487	158,260	167,946
<b>% Margen de Seguridad</b>	16%	22%	24%	25%	26%

## ANEXO AB: Cotización de alquiler del local

Figura AB 1: Cotización de alquiler del local





Fecha de cotización: 10 de mayo del 2017

Dirección: Urbanización Valencia E-17. Yanahuara - Arequipa

Metros: 143 metros cuadrados.

Precio: 7500 soles mensuales (un mes de adelanto por garantía).

Comentarios:

- Cruce de José Abelardo Quiñones y Calle 7 (Al lado del Mr Sushi de Yanahuara)
- Dos frentes
- 10 estacionamientos públicos fuera del local.
- Zona netamente comercial en Yanahuara
- Fácil acceso

Ubicación geográfica del establecimiento



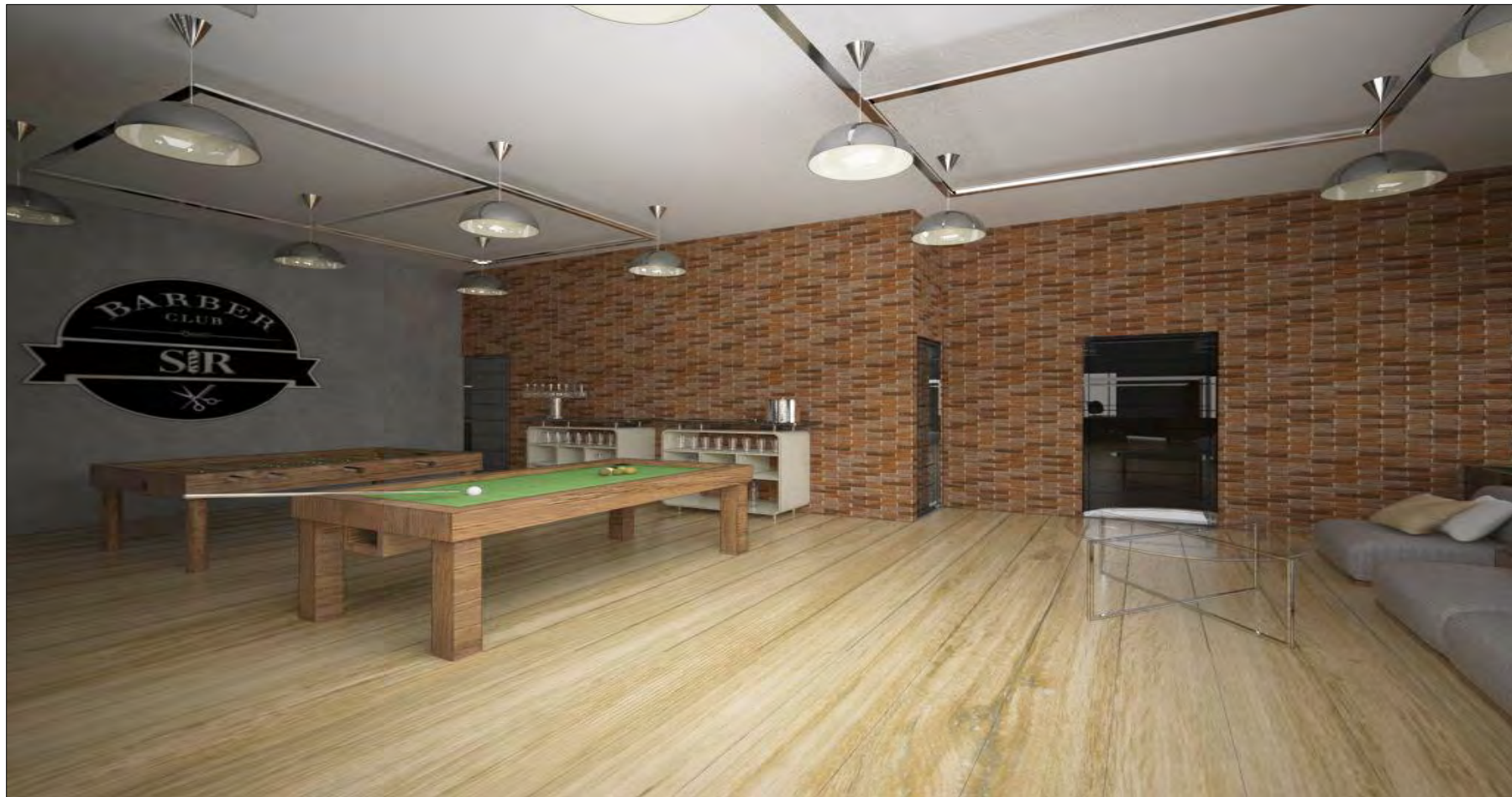


CONSUELO RIVERA  
JUAN A. RIVERA PENALOZA  
Gerente General  
RUC: 20470548651

CONSORCIO INMOBILIARIO A  
SERVICIOS GENERALES S.A.C.  
Calle B Nº 116, La Victoria, Lima - Perú  
Teléfono: 01 431-7069

## ANEXO AC: Vista en 3D del interior del local (zona de juegos)

Figura AC 1: Vista en 3D del interior del local (zona de juegos)





## ANEXO AD: Vista en 3D del interior del local (zona media)

Figura AD 1: Vista en 3D del interior del local (zona media)



## ANEXO AE: Vista en 3D del interior del local (zona de atención)

Figura AE 1: Vista en 3D del interior del local (zona de atención)

